

## **Perehdytys yrityskulttuurin vahvistajana - Yritys X:n assistenttien näkemys**

Terhi Hauvonen



<b>Tekijä</b> Terhi Hauvonen	
<b>Koulutusohjelma</b> <b>Johdonassistenttityön ja kielten koulutusohjelma</b>	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Perehdytys yrityskulttuurin vahvistajana - Yritys X:n assistenttien näkemys	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 42 + 3
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n assistenttien näkemystä yrityksen perehdytykseen ja sen nykytilaan, pohtia mahdollisia kehityskohteita ja ymmärtää yrityskulttuuria. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten perehdytyksellä voidaan tukea ja vahvistaa yrityksen kulttuuria toimeksiantajayrityksessä.</p> <p>Opinnäytetyön aihe valittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen HR-managerin kanssa. Toimeksiantajalla on kehitteillä perehdytysprosessin kartoittaminen, joten aihe oli toimeksiantajalle ajankohtainen. Yrityskulttuurin näkökulmasta aihe on ajankohtainen, sillä sen merkityksestä keskustellaan paljon.</p> <p>Aihe rajattiin koskemaan Yritys X:n assistenttien näkemystä aiheesta. Tutkimukseen osallistui toimeksiantajayrityksen kahdestatoista assistentista kuusi. Muiden henkilöstöryhmien edustajien näkemyksiä ei tutkittu.</p> <p>Työn tietoperustassa käsitellään yrityskulttuuria ja perehdytystä. Yrityskulttuurissa keskitytään Scheinin kulttuurin eri tasoihin ja Great Place to Work® - Instituutin Giftwork™-kulttuuriin. Giftwork™-kulttuuria käsitellään Great Place to Work®-Instituutin Suomen hallituksen puheenjohtajan Asta Rossin näkemyksen kautta. Perehdytyksestä käsitellään lähdekirjallisuuden avulla perehdytyksen käsitettä, prosessia, perehdytyksessä käytettävää materiaalia, perehdytystä velvoittavaa lainsäädäntöä, perehdytyksen vastuita sekä perehdytyksen hyötyä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Haastattelut työtä varten tehtiin teemahaastatteluina pienryhmässä. Haastattelut litteroitiin tarkasti, minkä jälkeen ne analysoitiin tutkimuksen tulosten selvittämiseksi.</p> <p>Yritys X:n assistentit kokivat yrityksen perehdytyksen olevan hyvällä tasolla. Perehdytyksen suunnitelmallisuutta voisi assistenttien mielestä kehittää. Yrityskulttuurin koettiin olevan perhemäinen, avoin ja lämminhenkinen, jossa vallitsee vapaus ja vastuu. Assistenttien mielestä hyvällä perehdytyksellä voidaan vahvistaa ja säilyttää yrityksen kulttuuria, kun kaikille on selvää miksi ja miten yrityksessä on tarkoitus toimia.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2016, jolloin työhön tehtiin tutkimussuunnitelma. Varsinainen työn kirjoittaminen ja haastattelut ajoituivat tammi- maaliskuulle 2017.</p> <p>Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin onnistuneesti.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdytys, yrityskulttuuri, organisaatiokulttuuri	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoite .....	2
1.2	Työn rakenne .....	2
2	Yrityskulttuuri .....	4
2.1	Yrityskulttuurin määritelmä ja tehtävä .....	4
2.2	Schein ja kulttuurin eri tasot .....	5
2.3	Great Place to Work® ja Giftwork™-kulttuuri .....	6
2.3.1	Kaupankäyntikulttuuri ja Giftwork™-kulttuuri .....	7
2.3.2	Yrityskulttuurin johtamisen 9 osa-aluetta .....	8
2.4	Yrityskulttuurin merkitys .....	10
3	Perehdytys .....	11
3.1	Perehdytyksen määritelmä .....	11
3.2	Perehdytyksen tavoite ja hyödyt .....	12
3.3	Perehdytysprosessi .....	13
3.4	Perehdytyksen lainsäädäntö .....	15
3.5	Perehdyttämisen vastuut työyhteisössä .....	16
3.6	Perehdytysmateriaali .....	17
4	Tutkimusmenetelmät ja toteutus .....	19
4.1	Laadullinen tutkimus .....	19
4.2	Haastattelun toteutus .....	19
4.3	Vastausten käsittely ja aineiston analysointi .....	20
5	Tutkimuksen tulokset .....	22
5.1	Taustakysymykset .....	22
5.2	Perehdytyksen kokeminen .....	23
5.3	Ennen työsuhteen alkamista ja ensimmäinen työpäivä .....	24
5.4	Perehdytyksen prosessi .....	25
5.5	Vastuu perehdytyksestä .....	27
5.6	Perehdytysmateriaali .....	28
5.7	Perehdytyksen seuranta .....	28
5.8	Perehdytyksen kehityskohteita .....	29
5.9	Yrityskulttuurin kokeminen .....	31
5.10	Yritys X:n kulttuurin erityispiirteet .....	31
5.11	Kulttuurin kehittyminen .....	33
5.12	Yrityskulttuurin säilyminen ja vahvistaminen .....	34
5.13	Yrityskulttuurin kehityskohteet .....	35
6	Pohdinta .....	37
6.1	Tulosten tarkastelu ja kehitysehdotukset .....	37

6.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	38
6.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	39
6.4 Prosessin ja oman oppimisen arviointi .....	39
Lähteet .....	41
Liitteet.....	43
Liite 1. Haastattelukutsu .....	43
Liite 2. Teemahaastattelurunko .....	44

# 1 Johdanto

Opinnäytetyössäni tutkin asiantuntijaorganisaation assistenttien näkemystä yrityksen perehdytyksen nykytilasta ja heidän kokemustaan yrityksen kulttuurista. Lisäksi tutkin, miten perehdyttämisellä voidaan vahvistaa ja säilyttää Yritys X:n kulttuuria.

Sain toimeksiannon opinnäytetyölleni työharjoittelupaikaltani, jossa suoritin johdonassistenttityön ja kielten koulutusohjelmaan kuuluvan työharjoittelun vuoden 2016 keväällä. Työharjoittelujakson kesto oli viisi kuukautta. Työharjoittelujaksoni lisäksi olin yrityksessä kesätöissä kolme kuukautta harjoittelujakson päätyttyä. Toimenkuvani yrityksessä oli assistenttiharjoittelija. Tehtävänkuvaani kuului yrityksen assistenttien toimenkuvan mukaiset työtehtävät. Tuurasin assistenttikollegoitani heidän työtehtävissään heidän ollessa lomalla. Yhtenä työharjoitteluni tavoitteista oli saada yritykseltä toimeksianto opinnäytetyötäni varten. Keskustelin toiveistani yrityksen HR-managerin kanssa ja keskustelumme tuloksena päädyimme yhteisesti kyseiseen toimeksiantoon.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on keskisuuri suomalainen yritys. Yritys palvelee pääsääntöisesti yritysasiakkaita, mutta sillä on myös joitakin yksityisasiakkaita. Yrityksen asiakaskunta on sekä kansainvälistä että suomalaista. Yrityksellä on opinnäytetyön tekohetkellä henkilöstöä 74, joista assistentteja on 12. Henkilökunnan määrä on kasvanut viime vuosina Yritys X:ssä. Käytän yrityksestä nimitystä Yritys X, sillä yritys haluaa pysyä nimettömänä tässä yhteydessä. Yritys X on yli 100 vuotta vanha yritys, jolla on perinteikäs historia. Yrityksellä on toimipaikka Helsingissä, jossa kaikki yrityksen työntekijät työskentelevät. Yritys X on vakavarainen ja alansa suurimpia.

Aihe on ajankohtainen yritykselle, koska sillä on suunnitteilla perehdytyksen kehittäminen. Lisäksi kohdeyrityksessä on luotu yhdessä vahvaa kulttuuria ja panostettu siihen, mutta perehdytyksen näkökulmasta yrityskulttuuria ei ole vielä puntaroitu. Yrityskulttuuri on HR-aiheista vahvasti esillä tällä hetkellä. Yrityskulttuurin ja sen vahvistamisen ymmärretään yrityksissä olevan tärkeä työkalu liiketoiminnan edistäjänä, etenkin kannattavuuden näkökulmasta (Deloitte 2016, 37–38). Toimeksianto tuntui mielekkäältä, sillä olen erityisen kiinnostunut yrityskulttuurista. Koen myös, että perehdytys on hyvin tärkeää yrityksille; perusteellisella, laadukkaalla perehdytyksellä on monia hyötyjä.

## 1.1 Tavoite

Opinnäytetyöni tavoite on kuvata assistenttien näkemyksiä Yritys X:n perehdytyksestä ja siitä, miten he kokevat Yritys X:n kulttuurin. Lisäksi tavoitteena on tarkastella, miten perehdytyksellä voidaan vahvistaa yrityskulttuuria. Tehtävänasettelu työlle on perehdytyksen ja yrityskulttuurin tämänhetkisen tilan selvittäminen ja sen kehittäminen assistenttien näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- miten Yritys X:n assistentit kokevat yrityksen perehdytyksen ja yrityskulttuurin nykytilan ja
- kuinka perehdytyksellä voidaan vahvistaa yrityksen kulttuuria?

Työ on rajattu käsittelemään Yritys X:n assistenttien näkökulmaa aiheeseen: heidän kokemustaan perehdytyksen ja yrityskulttuurin nykytilasta ja sen kehittämisestä sekä vallitsevan kulttuurin säilyttämisestä organisaatiossa. Työssä ei käsitellä muiden henkilöstöryhmien edustajien näkemystä aiheeseen. Työ on rajattu, jotta se voisi vastata tutkimuskysymykseen parhaalla mahdollisella tavalla. Aihe on rajattu, jotta opinnäytetyö ei muodostuisi liian laajaksi sen tarkoitukseen nähden.

## 1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne on Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa käytettävän perinteisen raporttimallin mukainen, eli johdannossa kerrotaan työn tausta, työn tavoite, rajataan aihe, esitellään toimeksiantaja ja esitetään tutkimuskysymykset. Luvussa kerrotaan lisäksi työn rakenteesta.

Toisessa luvussa käsitellään yrityskulttuuria kahden eri teorian avulla. Yrityskulttuuri määritellään, minkä jälkeen esitetään kaksi teoriaa; Scheinin kulttuurin eri tasot ja Giftwork™-kulttuuri. Giftwork™-kulttuuria käsitellään Great Place to Work®-Instituutin Suomen hallituksen puheenjohtajan Asta Rossin näkemyksen kautta. Lisäksi luvussa pohditaan yrityskulttuurin merkitystä.

Kolmannessa luvussa käsitellään tietoperustan toista osuutta, perehdytystä. Perehdytyksestä käydään läpi perehdytyksen määritelmä, perehdytyksen tavoite ja hyödyt, perehdytysprosessi, perehdytyksen vastuut ja perehdytysmateriaali. Aiheita käsitellään lähdekirjallisuuden avulla.

Neljännessä luvussa kerrotaan työssä käytetystä tutkimusmenetelmästä ja pienryhmähaastatteluiden toteutuksesta, vastausten käsittelystä sekä aineiston analysoinnista.

Viidennessä luvussa käydään läpi työn empiirinen osuus ja kerrotaan tutkimuksen tuloksista. Tutkimustuloksista kertominen on jaettu teemoihin teemahaastattelurungon mukaisesti.

Kuudennessa luvussa pohditaan tuloksia ja peilataan niitä työn tietoperustassa käsiteltyihin aiheisiin sekä esitetään tuloksista esiin nousseet kehittämis ehdotukset. Luvussa arvioidaan myös työn luotettavuutta ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lisäksi luvussa reflektoidaan opinnäytetyöntekijän omaa oppimista aiheesta ja tutkimuksen tekemisestä sekä kerrotaan opinnäytetyöprosessin etenemisestä.

## 2 Yrityskulttuuri

Kulttuuria on kaikkialla ihmisen toiminnassa, joten sitä luonnollisesti esiintyy myös organisaatiossa. Ensimmäisessä kappaleessa määritetään yrityskulttuurin käsite ja yrityskulttuurin tehtävä. Seuraavassa alaluvussa käsitellään Scheinin teorian kulttuurin eri tasoja. Toisena teoriana perehdytään Great Place to Work® - Instituutin kehittämään Giftwork™-kulttuuriin. Giftwork™-kulttuuria verrataan sen vastakohtaan kaupankäyntikulttuuriin. Giftwork™-kulttuurin jälkeen esitellään vielä Instituutin Suomen hallituksen puheenjohtajan Asta Rossin näkemys yrityskulttuurin johtamisen 9:stä osa-alueesta. Viimeisessä alaluvussa kerrotaan yrityskulttuurin merkityksestä. Yrityskulttuuria ja organisaatiokulttuuria käytetään tässä opinnäytetyössä toistensa synonyymeina. Kulttuurin yleiskäsitteellä tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityskulttuuria.

### 2.1 Yrityskulttuurin määritelmä ja tehtävä

Yrityskulttuurin käsite on laaja-alainen käsite, jota on vaikea määritellä tarkasti yhteen muottiin. Yrityskulttuurin on määritely olevan muun muassa seuraavia asioita:

- Yrityskulttuurin voi määritellä olevan mielen kokonaisvaltaista ohjelmointia. Mielen ohjelmointi erottaa tietyn ryhmän jäsenet muista ryhmistä ja niiden jäsenistä (Hofstede 1993, 258).
- "Organisaatiokulttuuri on herkkä yhdistelmä, jota ajaa liiketoiminnan strategiset tavoitteet ja pyrkimykset" (Rantanen 15.2.2015).
- Se on näkymätön itsestään selvä totuus. Sen kantavat voimat ovat yhteiset ominaisuudet, jotka on todettu toimiviksi (Kuusela, 2015, 47).
- "Kulttuuri on monitasoinen ja selvästikin monimutkainen käsite, jota tulee analysoida jokaisella tasolla ennen kuin sitä voi ymmärtää." (Schein, 2009, 41).

Tässä työssä yrityskulttuurin käsite nähdään Scheinin näkemyksen mukaisesti, jonka mukaan yrityskulttuuri on monimutkainen käsite ja sen määrittäminen on vaikeaa. Yrityskulttuurin ymmärtäminen koetaan tässä työssä tärkeäksi ja sitä tarkastellaan Yritys X:n assistenttien kokemuksen kautta.

Yrityskulttuurin keskeisin tehtävä on päivittäisten tilanteiden ratkaisemisen selkeyttäminen. Yrityskulttuuri asettaa raamit mihin yrityksessä ollaan pyrkimässä ja tarjoaa keinot tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityskulttuuri auttaa priorisoimaan tärkeitä yrityksen asioita vähemmän tärkeitä. Organisaatiokulttuurin avulla ei voi ennakoida odottamattomia asioita, vaan satunnaisuus ja arvaamattomuus ovat osa kulttuuria. Siten kulttuuria ei voi suunnitella tai toteuttaa loputtomiin. Yrityskulttuurin avulla organisaation esimiehet, keski-johto ja ylin johto saavat arvokasta tietoa työntekijöidensä tai ryhmänsä arvostuksista ja toimintaa todellisuudesta ohjaavista periaatteista. Tämä informaatio on yrityksen johdolle ja esimiehille tärkeää, sillä he pystyvät huomioimaan sen omassa työssään tai ylimmän

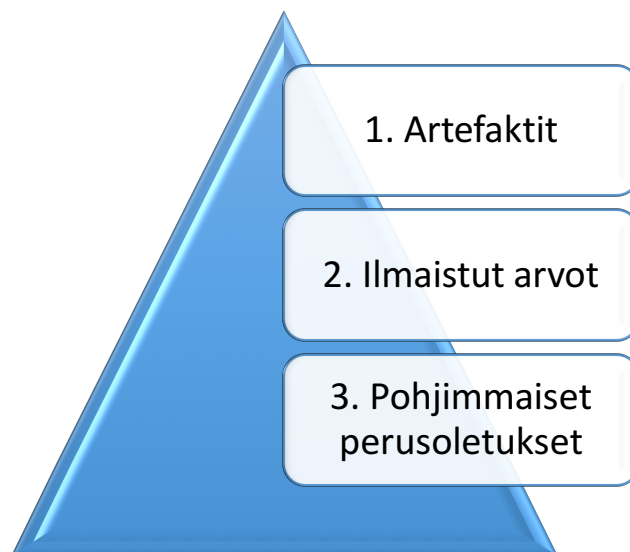


johdon arvioidessa kehitysohjelmien tai yrityksen organisaatiomuutoksen tarvetta. Jos kulttuuria ei olisi, ei olisi olemassa yhteisöä ja ilman yhteisöä ei synny tulosta. (Kuusela 2015, 14.)

Kuuselan mukaan yrityskulttuurin ydintehtävä on organisaation jäsenten yhdistäminen, joka erottaa sen muista ryhmistä ja saa yrityksen jäsenet ajattelemaan yhteisellä tavalla ja tekemään arvostettuja asioita. Toiminta ja valinnat tuntuvat luonnollisilta ja niitä ei kyseenalaisteta, sillä se on kaikille yhteinen tapa toimia ja kulttuuri näyttäytyy sen jäsenille itsessään selvänä. (Kuusela 2015, 16.)

## 2.2 Schein ja kulttuurin eri tasot

Eräs tunnetuimmista yrityskulttuurin jäsentämisessä käytetyssä tavoista on Edgar Scheinin malli, jossa yrityskulttuuri jaetaan kolmitasoiseksi rakennelmaksi. Scheinin teorian mukaan kulttuuria voi tarkastella eri tasoilla. Ensimmäinen taso on artefaktit, toinen taso on ilmaistut arvot ja kolmas taso on pohjimmaiset perusoletukset. Eri kulttuurin tasot ilmentävät sitä, miten ilmiöt näyttäytyvät sitä tarkastelevalle; kulttuurin eri tasot ulottuvat hyvin näkyvästä hyvin äänettömään ja näkymättömään (Schein 2009, 30-31).



Kuvio 1. Kulttuurin eri tasot (mukaillen Schein 2009, 30)

Artefaktit ovat näkyviä organisaation rakenteita, toiminnallisia ilmiöitä ja ihmisten aikaansaannoksia. Artefaktien taso on helposti havaittavissa, sillä sen voi nähdä, kuulla ja tuntea. Tällä tasolla kulttuuri on hyvin selvä ja sillä on välitön emotionaalinen vaikutus. Arte-

faktin tasoa on Schein mukaan vaikea tulkita, sillä pelkästään havainnoimalla ei voi ymmärtää mitä todellisuudessa tapahtuu. On voitava keskustella havainnoista ja tuntemuksista yhteisön jäsenten kanssa, jotta niitä voi tulkita.

Ilmaistujen arvojen tasolla määritellään yrityksen arvot ja normit, eli miten ja miksi asioita tehdään. Organisaation tulee määritellä, mikä on yhteisössä tärkeää ja arvostettavaa ja miten se näkyy toiminnassa. Ilmaistut arvot ovat myös yrityksen strategia, päämäärä ja filosofia, eli ilmaistut perusteet toiminnalle. Kulttuurin ymmärtämiseksi on selvitettävä, mitä kulttuurin syvemmällä tasolla tapahtuu (taso 3).

Pohjimmaiset perusoletukset ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa. Ne ovat syntyneet yrityksessä työskentelevien henkilöiden toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin välityksellä. Organisaation toimintakaaren aikana perusoletukset ovat muuttuneet itsestään selviksi, jolloin niiden lähtökohtia ja alkuperää voi olla mahdotonta selvittää. Perusoletuksia voi olla vaikea kuvailla. Kulttuurin ytimenä ovat yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset. Kiteytettynä pohjimmaiset perusolettamukset ovat tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita, jotka ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde. (Schein 2009, 30-36.)

### **2.3 Great Place to Work® ja Giftwork™-kulttuuri**

Great Place to Work® -instituutin toiminta-ajatus on parantaa työelämää auttamalla yrityksiä kehittämään toimintaansa, erityisesti kulttuurin ja johtamisen avulla. Instituutti on perustettu Yhdysvalloissa vuonna 1981. Suomessa Instituutti on aloittanut toimintansa vuonna 2002. Instituutti harjoittaa toimintaansa hyvien työpaikkojen tutkimisen, tunnustamisen ja rakentamisen parissa. Yhtenä tärkeänä keinona työelämän parantamisessa Instituutti pitää Giftwork™-kulttuuria (myöhemmin tekstissä Giftwork-kulttuuri tai Giftwork) ja johtamisen 9 eri osa-aluetta. (Great Place to Work®, 2017.)

Valitsin Instituutin Giftwork-kulttuurin tarkoituksenmukaisesti tarkastelun kohteeksi, sillä opinnäytetyön toimeksiantaja on osallistunut vuosina 2016 ja 2017 Instituutin järjestämään Suomen parhaat työpaikat -kilpailuun. Yritys X on menestynyt kilpailussa molempina vuosina. Tiedän, että Yritys X:n HR-osasto hyödyntää Instituutin ja etenkin Suomen hallituksen puheenjohtaja Asta Rossin näkemyksiä yrityskulttuurista Yritys X:ssä.

Giftwork-kulttuuri on kokonaisvaltainen yrityskulttuuria ohjaava toimintaperiaate. Giftwork-kulttuuri on vahvojen yrityskulttuurien perusta ja yrityksen dynamiikan ydin. Giftwork-kulttuurin perusajatuksena on, että se ylittää tavanomaiset asetetut odotukset. Työntekijöitä


kohdellaan henkilökohtaisesti, jolloin esimerkiksi vuorovaikutustilanteessa jää kokemus jostain erityisestä. Giftwork-kulttuurissa toinen osapuoli ylittää odotukset vuorovaikutustilanteessa, jolloin hän käyttää aikaa ja energiaa, näkee vaivaa, osoittaa huomiota ja kantaa huolta toisesta. Kun osapuolen odotukset ylitetään, vahvistuu luottamussuhde. Giftwork-kulttuuria voi kuvailla seuraavilla adjektiiveilla: antelias, ainutlaatuinen, henkilökohtainen ja kokonaisvaltainen. (Rossi 2012, 37-41.)

Giftwork-kulttuurin voi ajatella toimivan vahvistavalla periaatteella. Yrityksen johto vahvistaa työntekijöiden tekoja omilla Giftwork-toimenpiteillään, jolloin työntekijöiden ja johdon välille syntyy luottamussuhde. Positiivinen kehä vahvistaa itseään ja tuottaa uusia onnistumisia. Johtamista ohjaavana periaatteena Giftwork istuttaa maksimoivan toimintaperiaatteen koko yritykseen. Maksimoivassa työympäristössä työntekijät voivat keskittyä parhaan suorituksen tekemiseen, kehittymiseen sekä erityisten lahjojen hyödyntämiseen. Näin maksimoiva toimintaperiaate tuottaa parhaat tulokset sekä asiakkaille että yrityksen omistajille. (Rossi 2012, 41.)

### 2.3.1 Kaupankäyntikulttuuri ja Giftwork™-kulttuuri

Giftwork-kulttuuria voi verrata sen vastakohtaan kaupankäyntikulttuuriin. Näiden kulttuurisuuntauksien erot on esitetty alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Kaupankäyntikulttuuri ja Giftwork-kulttuuri (Mukaillen Rossi 2016, 33)



Kaupankäyntikulttuuri	Giftwork-kulttuuri
Minivoiva	Antelias
Tavanomainen	Ainutlaatuinen
Persoonaton	Henkilökohtainen
Irrallinen	Kokonaisvaltainen

Kaupankäyntikulttuurissa minimoidaan yrityksen toiminta joka tasolla, jolloin yrityksen tulos painuu sen potentiaalia matalammalle tasolle. Giftwork-kulttuurissa ollaan puolestaan anteliaita jokaisella tasolla, jolloin se näkyy positiivisesti esimerkiksi yrityksen tuloksessa ja työntekijöiden vastuunkantona sekä heidän maksimaalisena työpanoksena. Työntekijä

nähdään Giftwork-kulttuurissa lähtökohtaisesti vastuuta kantavana, kun taas kaupankäyntikulttuurissa, jossa minimoidaan työntekijän työtä, tuottaa se minimitason suorituksia ja vastuun kantoa. Luonnollisesti yrityskulttuureja on eritasoisia ja eri ominaisuuksilla, joten harvoin yrityskulttuuri asettuu kumpaakaan taulukossa esitettyyn ääripäähän, vaan ne ovat jatkuvasti liikkeessä. (Rossi 2012, 32-36.) Giftwork-kulttuuria tapahtuu myös johtamisen 9 osa-alueella, joita on avattu seuraavassa alaluvussa.

### 2.3.2 Yrityskulttuurin johtamisen 9 osa-aluetta

Yrityskulttuurin johtamisen 9 osa-aluetta on esitetty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 2. Yrityskulttuurin johtamisen 9 osa-aluetta (mukaillen Rossi 2015, 37)

Kuviossa 2 esitetyt 9 osa-aluetta ovat johtamisen teemoja, jotka ovat tuttuja jokaisesta yrityksestä. Jokainen yritys esimerkiksi valitsee ja viestii. Vahvat kulttuurit eroavat "heikoista" siten, että johtaminen tapahtuu niissä radikaalisti eri tavalla. Yrityskulttuurin johtamisen 9 osa-aluetta liittyvät läheisesti Giftwork-kulttuurin toimintaperiaatteisiin, jossa näitä johtamismalleja hyödynnetään. Periaatteena on, että ihmisen potentiaalista saadaan mahdollisimman paljon käyttöön. Innostuneet työntekijät tekevät huippusuorituksia ja kehittävät yritystä omasta tahdostaan eteenpäin. Rohkaistaan työntekijöitä tekemään yhteistyötä, jotta yrityksen arvot ja kulttuuri vahvistuisivat. (Rossi 2015, 87, 89.)

Kulttuuriameeban ja sen johtamisen 9 osa-aluetta ovat seuraavat:

### **Viestiminen**

Tiedon kokonaisvaltainen jakaminen ja avoin viestintä. Johto omalla, henkilökohtaisella avoimella viestinnällä, näyttää henkilöstölle esimerkkiä, jotta viestimisen kulttuuri vahvistuisi. (Rossi 2015, 118.)

### **Kuunteleminen**

Helposti lähestyttävyys, palautteen antoon rohkaiseminen, huolenaiheista ilmaiseminen ja työntekijöiden mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon (Rossi 2015, 149-150).

### **Kiittäminen**

Luodaan huomioinnin kulttuuria; hyvien työsuoritusten ajantasainen huomioiminen, odotusten ylittäminen huomioimalla työpanostus yllättävällä ja arvostavalla tavalla säännöllisesti (Rossi 2015, 170-171).

### **Kehittyminen**

Tarjotaan työntekijöille koulutusmahdollisuuksia, jotta he voivat kehittyä tai oppia uusia taitoja, jotka edistävät työtehtävien suorittamista. Jatkuva oppimisen kulttuuri, joka antaa mahdollisuuden kehittyä sekä työntekijänä että ihmisenä. (Rossi 2015, 194.)

### **Välittäminen**

Vastataan työntekijöiden eri tarpeisiin, esimerkiksi työntekijällä henkilökohtaisesti räätälöityjä palveluita työn ja muun elämän tasapainottamiseksi (Rossi 2015, 224).

### **Juhlistaminen**

Aktiivinen onnistumisten etsiminen ja niiden juhliminen persoonallisesti yrityskulttuurille ominaisin tavoin. Juhlistamisella vahvistetaan yrityksen menestymisen kulttuuria. (Rossi 2015, 251.)

### **Jakaminen**

Jaetaan yrityksen menestystä ympäröivälle yhteiskunnalle, tehdään avokätisiä lahjoituksia ja osallistetaan työntekijöitä projekteihin (Rossi 2015, 276).

### **Valitseminen**

Tässä johtamisen alueessa keskitytään esisijaisesti rekrytointiin, sillä se on yksi tärkeimpiä tekijöitä toivotun yrityskulttuurin luomisessa. On tärkeää, että työntekijän ja yrityksen arvomaailmat kohtaavat. (Rossi 2015, 59-60.)

## 2.4 Yrityskulttuurin merkitys

Scheinin (2009, 29) mukaan yrityskulttuurilla on merkitystä, sillä kulttuurin elementit määrittävät yrityksen strategiaa, päämäärää ja toimintatapoja. Jos halutaan tehdä yrityksistä toimivampia ja tehokkaampia, täytyy ymmärtää kulttuurin merkitys liiketoiminnassa. Kulttuurilla on merkitystä myös sen vuoksi, että se on vahva, piilevä ja usein tiedostamaton sarja voimia, jotka määrittelevät sekä yksilö- että ryhmäkäyttäytymistämme, arvojamme ja käsitystapojamme.

Yrityskulttuurin keskeisin tehtävä on päivittäisten tilanteiden ratkaisemisen selkeyttäminen. Yrityskulttuuri asettaa raamit mihin yrityksessä ollaan pyrkimässä ja tarjoaa keinot tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityskulttuuri auttaa priorisoimaan tärkeitä yrityksen asioita vähemmän tärkeitä. Yrityskulttuurin avulla ei voi kuitenkaan ennakoida odottamattomia asioita, vaan satunnaisuus ja arvaamattomuus ovat osa kulttuuria. Siksi kulttuuria ei voi suunnitella tai toteuttaa loputtomiin. (Kuusela 2015, 14.)

Yrityskulttuurin avulla organisaation esimiehet, keskijohto ja ylin johto saavat arvokasta tietoa työntekijöidensä tai ryhmänsä arvostuksista ja toimintaa todellisuudessa ohjaavista periaatteista. Tämä informaatio on yrityksen johdolle ja esimiehille tärkeää, sillä he pystyvät huomioimaan sen omassa työssään tai ylimmän johdon arvioidessa kehitysohjelmien tai yrityksen organisaatiomuutoksen tarvetta. Jos kulttuuria ei olisi, ei olisi olemassa yhteisöä ja ilman yhteisöä ei synny tulosta. (Kuusela 2015, 14.)

Kulttuurilla on merkitystä myös sekä sisäisten että ulkoisten haasteiden voittamisessa. Ulkoisia haasteita ovat esimerkiksi oikeiden keinojen valinta tavoitteiden saavuttamiseksi, tulosten mittaaminen, tulevaisuuden näyttäytyminen ja siihen varautuminen, toiminta-ajatuksen ja strategian vastaaminen odotuksiin, ja niiden innostavuus työntekijöiden ja asiakkaiden mielestä. Sisäisiä haasteita yrityksessä ovat muun muassa seuraavat: toisten riittävä ymmärtäminen ja yhteisen kielen löytäminen, johtamisen ja valtakysymyksien ratkaiseminen tyydyttävästi, ihmissuhteiden toimivuus, saavutuksien huomioiminen ja palkinta. (Kuusela 2015, 15.)

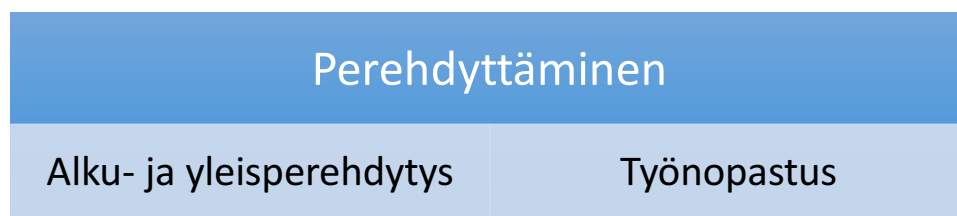
### 3 Perehdytys

Tässä luvussa keskitytään opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen toiseen osioon, perehdytykseen. Kappaleessa määritellään perehdytyksen käsite, esitellään perehdytyksen tavoite ja sen hyötynäkökulma. Lisäksi luvussa käsitellään perehdyttämisen prosessia ja kestoja, perehdyttämisen vastuuta sekä lainsäädännön asettamia velvollisuuksia, perehdyttäjien rooleja työyhteisössä ja käytettävissä olevaa materiaalia. Tässä opinnäytetyössä perehdytyksen määritelmä kattaa sekä alku- ja yleisperehdyttämisen että työnopastuksen.

#### 3.1 Perehdytyksen määritelmä

Perehdyttämisessä oli aiemmin kyse vain työhön opastamisesta. Yritykseen ja työyhteisöön tutustumista ei aiemmin pidetty yhtä tärkeänä kuin nykyisesti laajalti pidetään. Syynä tähän on se, että aiemmat työympäristöt eivät olleet yhtä moninaisia kuin nykypäivänä, eikä laajempaa ymmärrystä tarvittu. Tehtävien ja organisaatioiden monimutkaistuessa laajempi, monimuotoinen perehdyttäminen on tullut entistä tärkeämmäksi. Pelkkä opastaminen ei enää riitä, vaan työntekijän tulee ymmärtää myös, miten työympäristö toimii ja mikä on sen tarkoitus. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttämisen käsite on laajentunut ajan kuluessa ja eri yrityksissä sen käsite merkitsee yhä eri asioita. Perehdyttäminen ja työnopastus erotettiin usein toisistaan. Perehdyttäminen ymmärrettiin tässä yhteydessä työsuhteen alussa tapahtuvaksi, missä työntekijä sopeutetaan työympäristöön. Työnopastuksella puolestaan tarkoitettiin järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen, hallintaan ja itsenäiseen työskentelyyn. Yhä useammin perehdyttäminen nähdään ylesterminä, joka kattaa myös työnopastuksen ja käytännössä se sisältää myös alku- ja yleisperehdytyksen. Perehdyttämisestä puhutaan myös silloin, kun työntekijän työtehtävät muuttuvat osin tai kokonaan, mutta työympäristö on sama kuin aiemmin tai kun työntekijä palaa työhön pitkältä sairauslomalta tai esimerkiksi perhevapaalta. (Kupias & Peltola 2009, 18.)



Kuvio 3. Perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 19)

### 3.2 Perehdytyksen tavoite ja hyödyt

Perehdytyksen tavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisimman pian tulosta tuottavaksi yrityksen työntekijäksi, joka on omaksunut yrityksen tavat toimia, yrityksen kulttuurin ja toimii yrityksen arvojen mukaisesti. Perehdytyksellä tavoitellaan myös yksilön sitoutumista työyhteisöön, sillä varsinkin nykyään kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa ja parhaimmat yritykset pärjäävät ja osaavat sitouttaa työntekijän organisaatioonsa. Perehdyttäminen vaikuttaa siten myös yrityksen menestykseen.

Perehdytys luo pohjan, jolla työntekijä suuntaa organisaatiossa. Perehdytyksen tavoite on, että uusi työntekijä omaksuu mahdollisimman nopeasti yrityksen kulttuurin ja yrityksen toimintatavat. Tavoitteena on, että toiminnan selkeys ja organisaation yhtenäiset käytännöt säilyisivät, jotta organisaation toiminnan jatkuvuus ja tasainen laatu olisivat taatut. Uusi työntekijä halutaan osaksi yrityksen kulttuuria ja toimimaan kulttuurin mukaan, sillä toimintatavat ja kulttuuri ovat kehittyneet ajan saatossa ja niiden halutaan säilyvän. (Kjelin & Kuusisto, 20018, 14-16.)

Hyvin hoidetulla perehdytyksellä on paljon hyötyä niin uudelle työntekijällä kuin myös yritykselle. Työturvallisuuskeskuksen (2008, 4) mukaan perusteellinen perehdytys luo vahvan pohjan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Vaikka perusteellinen perehdyttäminen vie aikaa, maksaa se moninkertaisena takaisin siihen käytetyn ajan. Yritykselle perusteellinen perehdytys ja sen onnistuminen ovat viimekädessä kannattavuus- ja strategiakysymyksiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdytyksen erityinen hyöty on se, että uusi tulokas oppii työtehtävänsä ripeästi ja oikein. Jos perehdytystä työtehtäviin ei olisi, ei työtehtävien oppiminen ja niiden suorittaminen olisi yhtä tehokasta. Huonosti hoidetun perehdytyksen vaarana on myös se, että työtehtävät opittaisiin tekemään väärin, jolloin virheiden korjaamiseen menisi muilta enemmän aikaa. Ajankäytön kannalta on ensisijaisen tärkeää, että perehdytetään huolella ja tekemään tehtävät oikein, jottei kollegoilla menisi omaa työaika hukkaan huonosti perehdytetyn työntekijän virheiden korjaamiseen. (Österberg 2014, 115.)

Perehdytettävä tuntee olonsa turvalliseksi, kun tietää saavansa oikeanlaisen perehdytyksen työtehtäviensä suorittamiseen. Perusteellinen perehdytys vaikuttaa uuden työntekijän mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen positiivisesti. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä uusi työntekijä sitoutuu työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi nopeammin, jolloin siitä hyötyy sekä organisaatio että koko työyhteisö. (Österberg 2014, 115; Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

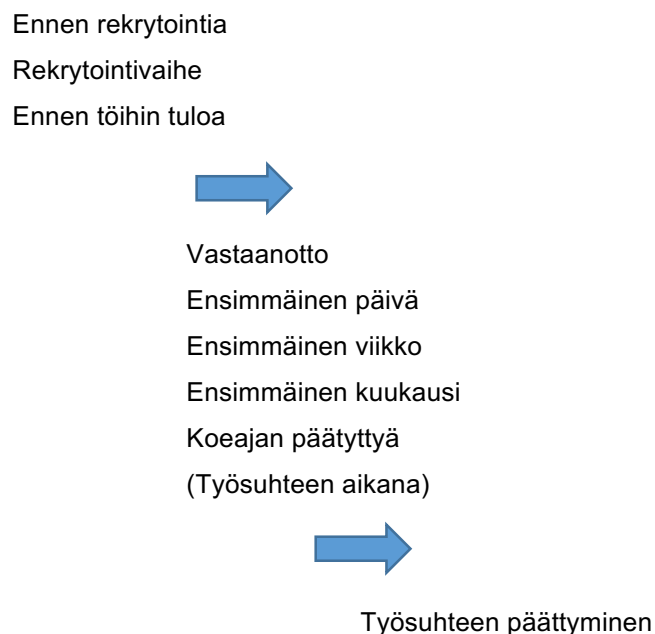


Hyvällä perehdyttämisellä on suuri merkitys kansantaloudellisesta näkökulmasta. Perehdytyksen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen ja sairastaa vähemmän. Työntekijä huolehtii myös työn tuottavuudesta, silloin kun hänet on perehdytetty huolellisesti. Perehdytyksellä päästään alkuun yllä mainituissa asioissa, mutta on myös osattava huolehtia, että perehdytyksen jälkeen työnteon ja kehittymisen mahdollisuuksia vaalitaan. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

### 3.3 Perehdytysprosessi

Perehdyttäminen on aina prosessi. Prosessin voidaan ajatella alkavan ensimmäisestä kontaktista uuden työntekijän ja yrityksen välillä. Usein ensimmäinen kontakti yrityksen ja työntekijän välillä tapahtuu jo ennen rekrytointia, jolloin perehdytyksen valmistelu alkaa. Perehdytysprosessi jatkuu läpi työsuhteen ja päättyy silloin kun työsuhde loppuu. Tässä alaluvussa käsitellään perehdytysprosessia ennen rekrytointia tapahtuvasta vaiheesta ensimmäiseen kuukauteen. Koeaikaa ja työsuhteen päättymistä ei käsitellä.

Kupias & Peltola (2009, 102) jakaa perehdyttämisen seuraaviin vaiheisiin:



Kuvio 4. Perehdyttämisen vaiheet (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 102)

Perehdyttämisen valmistelu alkaa jo ennen varsinaista rekrytointia. Silloin mietitään mitä osaamista ja vaatimuksia hakuun tulevassa työtehtävässä on. Työtehtävässä tarvittavan perehdyttämisen painopiste määritellään sen mukaan, onko työtehtävällä selkeät raamit vai onko selkeän määritelmän tekeminen mielekästä. Rekrytointi on prosessin seuraava vaihe. Onnistuneessa rekrytoinnissa voidaan luoda jatkoperehdyttämiselle hyvä pohja,

kun saadaan selville, mitä osaamista ja potentiaalia työnhakijalla on. Kun rekrytointiprosessi on ohi ja työntekijä tehtävään on valittu, voidaan kääntää katse varsinaiseen perehdyttämiseen ja määritellä perehdyttämisen painopiste. Painopiste voi olla sopeuttavassa perehdyttämisessä, jolloin työntekijä perehdytetään selkeärajaiseen tehtävään. Jos työtehtävän on tarkoitus olla yritystä vahvistava ja osaamista täydentävä, perehdyttämisen painopiste on usein sen varmistamisessa, että uudesta työntekijästä saadaan kaikki mahdollinen yritystä täydentävä osaaminen irti. Oli kyse kummasta tapauksesta vain, on tärkeää huolehtia perusperehdytyksestä, jossa kerrotaan työyhteisön pelisäännöistä, taustatiedoista ja käytännöistä. Jo ennen ensimmäistä työpäivää, on tärkeää luoda kontakti yrityksen henkilöön, joka todennäköisemmin tulee koordinoimaan myös tulokkaan perehdytyksen. (Kupias & Peltola 2009, 102-105.)

Seuraava perehdytysprosessin vaihe on vastaanotto, joka on ensisijaisen tärkeää. Hyvä vastaanotto luo uudelle työntekijälle ensivaikutelman työyhteisöstä. On tärkeää, että tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Vastaanottoa seuraa työsuhteen ensimmäinen päivä, jolloin hoidetaan käytännön asiat. Ensimmäisenä päivänä esitellään yleensä myös oma työpiste, muut työtilat ja lähimmät kollegat. Ensimmäisenä päivänä on hyvä kertoa tärkeimmät asiat, mutta myös huolehdittava siitä, että tietoa ei tule liikaa, jolloin sitä on hankala omaksua. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Perehdytysprosessin seuraava vaihe on ensimmäinen työviikko. Tärkeintä ensimmäisestä viikossa uudelle työntekijälle on se, että hän pääsee heti toteuttamaan työtehtävänsä, johon hänelle on tarjottu perehdytyksellä riittävät tiedot ja taidot. Perehdyttäminen tulee järjestää siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Ensimmäisen viikon aikana olisi hyvä selvittää, ja tämän pohjalta laatia tai täsmentää oppimista tukeva perehdytysuunnitelma. Usein työpaikoilla on tarjolla perehdytysuunnitelmapohja, jota usein kannattaisi räätälöidä juuri kyseisen työntekijän tarpeita vastaavaksi. Perehdyttäminen ensimmäisellä viikolla kannattaa pitää tiiviinä, jotta työntekijä pääsee yrityksen toimintaan mukaan. On kuitenkin hyvä muistaa, kuinka paljon ihminen pystyy omaksumaan lyhyessä ajassa uutta tietoa. Räätälöidyn perehdytysohjelman tarkoituksena on, että työntekijä ymmärtää mitkä ovat hänelle tärkeimmät työtehtävät, jotka tulisi osata hoitaa itsenäisesti. Ensimmäisen viikon jälkeen olisi hyvä pitää palautekeskustelu, jossa voidaan arvioida mihin pitää panostaa ja minkä voi jättää vähemmälle huomiolle. Ensimmäisen viikon jälkeen tarkoituksena on, että työntekijällä on valmiudet tuottamaan työhön ja hän on päässyt mukaan työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Seuraavaksi perehdytysprosessissa on ensimmäinen kuukausi. Perehdyttämisen tarkoituksena ei ole vain se, että työntekijä perehdytetään yritykseen, vaan sen tarkoitus on toisaalta myös se, että uudella tulokkaalla on mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään, jotka parhaimmillaan johtavat toimintatapojen kehittymiseen. Jotta mahdollista toimintatapojen kehitystä voisi tapahtua, tulee esimiehen ja koko työyhteisön olla vastaanottavaisia palautteelle. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu suunnitellun mukaan, mutta painopiste vastuusta siirtyy enemmän perehtyjälle. Muutaman kuukauden työsuhteen jälkeen olisi hyvä käydä jälleen palautekeskustelu, jolloin pystytään arvioimaan, onko perehdytys riittävällä tasolla, jotta työntekijä voi onnistua työssään. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

### **3.4 Perehdytyksen lainsäädäntö**

Suomen lainsäädäntö asettaa työnantajalle velvollisuuden järjestää työntekijällä perehdytystä työhön. Laki määrittelee vähimmäisvaatimukset, joita työnantajan tulee noudattaa. Laista löytyy suoria viittauksia ja määräyksiä koskien työntekijän perehdyttämistä. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin. Perehdyttämistä säätelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksessä. Perehdyttämislle on annettu työlainsäädännössä paljon painoarvoa. Käsittelen alla tarkemmin työturvallisuuslain asettamia vähimmäisvelvollisuuksia perehdytyksestä työnantajalle.

Työturvallisuuslain 738/2002 14 §:ssä säädetään työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta seuraavaa:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Kangas & Hämäläinen (2007, 22) mainitsee työturvallisuuteen perehdyttämisestä seuraavaa:

- Vastuu työturvallisuudesta ja sen perehdyttämisestä on työnantajalla ja työnantajan edustajalla.
- Työntekijän on noudatettava työturvallisuuslain mukaan työturvallisuusohjeita ja -määräyksiä. Työntekijän on huolehdittava myös muiden työntekijöiden turvallisesta työskentelystä ja ilmoitettava havaitsemistaan vioista ja puutteista työpaikan turvallisuudessa.
- Työturvallisuuden tavoitteena on turvallinen ja terveellinen työympäristö. Tavoitteena on säilyttää henkilöstön työkyky sekä ennaltaehkäistä ja torjua tapaturmia, ammattitauteja ja työperäisiä sairauksia.
- Työturvallisuuteen liittyvät velvollisuudet, vastuut ja menettelytavat sekä työpaikan käytännöt kootaan työsuojelun toimintaohjelmaan ja muihin ohjeisiin, jotka annetaan perehdyttämisen yhteydessä.

Työpaikoilla lainsäädännön noudattamista valvovat johdon lisäksi henkilöstöammattilaiset. Esimies on viimekädessä vastuussa työntekijöistään ja siitä, että lakia noudatetaan. Työntekijöihin kuuluvat vakinaisten työntekijöiden lisäksi myös esimerkiksi määräaikaiset työntekijät ja etätyöntekijät. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

Menetykset voivat olla suuria, jos työnantaja ei noudata työlainsäädäntöä perehdytykseen velvoittavilta osin. Suurimmat menetykset ovat saamatta jääneissä työpanoksissa, mikä seuraa työntekijän ennenaikaisesta lähdöstä. Virheellisesti ja huonosti hoidettu perehdytys heikentää työntekijän mahdollisuutta onnistua työssään ja tavoitteissaan yrityksen menestymisen hyväksi. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

### **3.5 Perehdyttämisen vastuut työyhteisössä**

Kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, on yrityksen johto ja esimiehet aina viimekädessä vastuussa perehdytyksestä ja sen järjestämisestä sekä onnistumisesta. Monissa yrityksissä on delegoitu vastuuta niin, että jokainen on jollakin tavalla osallisena uuden tulokkaan perehdytykseen.

Hyvän perehdytyksen onnistumisen kannalta olisi tärkeää mahdollisuuksien mukaan osallistaa kaikki työyhteisön jäsenet uuden työntekijän perehdytykseen. Tämä ei kuitenkaan

aina ole mahdollista tai siinä on vaaransa, sillä jotkut työntekijät eivät välttämättä ole ajan tasalla tehtävistä tai kaikilta ei välttämättä löydy motivaatiota muiden työntekijöiden perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 81.)

Monissa työpaikoissa on otettu käyttöön nimetyt perehdyttäjät, jotka hoitavat osana omaa työtehtäväänsä uuden työntekijän perehdytystä. Nimetyt perehdyttäjät toimivat yhteistyössä esimiesten kanssa ja vastuun jakautumisesta kannattaa sopia tarkkaan esimiehen kanssa. Nimetty perehdyttäjä huolehtii työsuhteen alkuun liittyvistä käytännön järjestelyistä. Nimetty perehdyttäjä opastaa usein myös hallinnollisissa asioissa esimerkiksi matkalaskun laatimisessa. Nimetyn perehdyttäjän vastuisiin kuuluu yleensä myös uuden työntekijän esitteleminen työyhteisölle. Esimies usein täydentää ja ottaa vastuun muusta perehdyttämisestä nimetyn perehdyttäjän rinnalla. Joissakin yrityksissä on nimettyjä perehdyttäjiä, jotka antavat tiettyyn tehtävän alkuperehdytyksen. He yleensä tuntevat tehtävän ja ovat erikoistuneita sen opastamiseen. Esimiesten työ parhaimmillaan helpottuu, kun yrityksellä on käytössä nimetyt perehdyttäjät. Nämä perehdyttäjät voivat ottaa vastuuta perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä, jos siihen on varattu riittävästi aikaa ja tarjolla on koulutusta perehdyttäjille. Koulutuksen olisi hyvä sisältää sekä perehdyttämisen suunnittelua että siihen liittyviä ohjaustaitoja. (Kupias & Peltola 2009, 82-84.)

### **3.6 Perehdytysmateriaali**

Perehdyttämistä varten suunniteltu ja toteutettu materiaali kannattaa pitää mahdollisimman vähäisenä. Kaikki perehdytykseen liittyvä tieto on koko henkilökunnan kannalta tärkeää. Tarjottavan materiaalin suunnittelua kannattaa lähestyä käytännölliseltä pohjalta. Materiaalin tulee olla sellaista, johon on helppo tutustua ja sitä on helppo käyttää. Materiaalia suunniteltaessa on hyvä sopia myös sen päivittämisvastuista. Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää jo olemassa olevaa materiaalia, niin henkilöstö-, sidosryhmä- kuin asiakasmateriaalia. Vuosikertomukset ja henkilöstölehdet ovat hyviä materiaaleja, sillä ne antavat usein kokonaiskuvan yrityksestä. Erilaiset selvitykset ja yhteenvedot, joissa on kerrottu yrityksen toiminnasta ovat usein työntekijälle hyödyllisiä ja ne avartavat työntekijän ymmärrystä yrityksestä ja sen toiminnasta. Oleellinen asia tarjottavassa materiaalissa on, että ne auttavat työntekijää hänen työtehtävissään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Viestinnällisestä näkökulmasta yrityksen intranet on tärkeä viestin välittämisen ja tiedottamisen kanava. Tätä kanavaa kannattaa perehdytyksessä hyödyntää. Tärkeää on se, että tarjotut materiaalit eivät korvaisi muuta perehdytystä. Tärkeää on myös se, että työntekijää ei jätetä yksin perehtymään työhön pelkän materiaalin avulla. Joissakin organisa-

tiossa käytetään valitettavan usein intranettiä ainoana perehdytysvälineenä. Parhaimmillaan intranet on kuitenkin tärkeä väline täydentämään perehdytystä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

## 4 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tässä kappaleessa kerrotaan opinnäytetyölle valitusta tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen toteuttamisesta. Kappaleessa kerrotaan lisäksi tutkimukseen käytetystä haastattelumenetelmästä ja haastattelun toteuttamisesta sekä haastattelutuloksien käsittelystä.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä sen metodi sopii parhaiten tutkimuksen toteuttamiseen, jonka tavoitteena on kartoittaa yrityksen assistenttien kokemaa perehdytyksen nykytilaa ja toisaalta myös tarkastella yrityksen kulttuuria ja kuinka perehdytyksen keinoin voidaan säilyttää ja yhtä lailla vahvistaa yrityskulttuuria.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2009,161) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää. Ajatukseen todellisesta elämästä ja sen kuvaamisesta sisältyy todellisuuden moninaisuus ja ajatus, ettei todellisuutta voida jakaa osiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi pyrkiä kuvaamaan tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Hirsjärvi ym. (2009,161) jatkaa, ettei tutkimuksen objektiivisuutta pystytä saavuttamaan sen lähtökohtaisessa tarkoituksessa ja että laadullisessa tutkimuksessa voidaan saada tutkimuksen tulokseksi vain ehdollisia selityksiä, jotka ovat tiettyyn aikaan ja paikkaan sidonnaisia. Yleisen käsityksen mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita ja todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä.

### 4.2 Haastattelun toteutus

Kohdejoukko haastatteluille valittiin tarkoituksenmukaisesti, jotta haastattelut vastaisivat sitä mitä opinnäytetyössä tutkittiin. Tutkimuksen kohderyhmä oli Yritys X:n assistentit, joita haastateltiin. Haastateltavilla on omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta asiasta, joten se oli ensisijainen kriteeri haastateltavien valinnassa. Yritys X:n assistenteille lähetettiin haastattelukutsu (liite 1), jossa pyydettiin lupaa haastatteluiden tekemiseen. Kutsussa esitettiin toive vähintään kuudesta osallistujasta. Esitetty toive toteutui ja seuraavaksi sovittiin haastatteluajankohta. Haastatteluajankohdiksi valikoitui tammikuun 2017 loppupuolelta kaksi päivää, jolloin haastattelut suoritettiin. Sovittiin, että haastattelut pidetään kahtena pienryhmähaastatteluna tehokkuuden ja keskustelevan teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti. Kuten haastattelukutsusta (liite 1) ilmenee, mahdollisuutena oli myös tehdä haastattelut yksilöhaastatteluna, haastateltavan niin halutessa. Yksikään ei toivonut yksilöhaastattelua, joten kuusi haastateltavaa jakautuivat kolmen hengen ryhmiin.

Haastattelun tyypiksi valikoitui yllämainitun mukaisesti teemahaastattelu, jotta tutkittavien näkökulmat aiheeseen pääsevät parhaiten esille. Haastattelut toteutettiin pienryhmähaastatteluina (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Ryhmähaastattelussa tavoitteena on vapaamuotoinen keskustelu, jonka apuna voidaan käyttää teemahaastattelurunkoa (Haaga-Helia 2016).

Haastatteluiden paikaksi sovittiin Yritys X:n asiakastilojen neuvotteluhuone, sillä se on rauhallinen paikka, jossa ei ole häiriötekijöitä, jotka saattaisivat vaikuttaa haastattelun kulkuun. Molemmat haastattelut olivat kestoltaan noin 60 minuuttia ja ne nauhoitettiin matkapuhelimen sanelukoneella.

Puolistrukturoidussa haastattelussa poimitaan tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat ja aiheet, jotka ovat välttämättömiä tutkimuksen toteuttamisen kannalta, jotta tutkimusongelmaan voidaan vastata. Teemahaastattelurunko (liite 2) laadittiin puolistrukturoidun haastattelun periaattein ja haastattelut käytiin runkoa apuna käyttäen, mutta ei sitä sokeasti noudattaen. Se, miten teemat järjestetään kysyttäväksi, ei ole merkitystä haastattelun kannalta. Sen sijaan sillä on merkitystä, että haastateltava saa antaa oman kuvauksensa aiheesta ja että haastattelunjärjestys on luontevaa haastateltavan kannalta (Vilkka 2015, 124).

### **4.3 Vastausten käsittely ja aineiston analysointi**

Haastattelut nauhoitettiin, kun lupa nauhoitukselle oli ensin varmistettu haastateltavilta haastattelukutsun saatekirjeessä (liite 1). Haastateltaville korostettiin vielä haastattelutilanteessa niiden olevan täysin anonyymejä. Haastattelut purettiin litteroimalla ne tarkasti sanasta sanaan tekstimuotoon. Vaikka haastattelujen tarkka litterointi on työlästä, lisää se Vilkan (2015, 137) mukaan tutkimuksen luotettavuutta ja vuoropuhelua tutkijan ja tutkimusaineiston välillä. Litteroinnin jälkeen aineisto purettiin osiin ja vastaukset ryhmiteltiin eri haastattelurungon teemojen alle. Aineistoa purkaessa huolehdittiin, että kaikki aineistossa esiin tulleet seikat ja näkemykset huomioitiin.

Vilkan (2015, 137) mukaan tutkijan on helpompi määritellä tarvittavan aineiston määrä, kun vuoropuhelu tutkimusongelman ja haastatteluiden välillä on tehty tarkasti. Kun haastattelut litteroidaan tarkasti, helpottaa se aineiston analysointia.

Analysointi tarkoittaa aineiston järjestelmällistä läpikäyntiä ryhmittelemällä ja luokittelemalla. Haastattelun luotettavuus on riippuvainen aineiston laadusta ja sen analysoinnista. Aineiston laadun ja siten sen luotettavuuden takaa se, että aineistossa on otettu kaikki



käytettävissä oleva materiaali huomioon ja se on litteroitu tarkasti. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 189.)

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tutkimusongelma työlle oli, miten Yritys X:n assistentit kokevat yrityksen perehdytyksen ja yrityskulttuurin sekä se, miten Yritys X:n assistenttien mielestä perehdytyksellä voidaan vahvistaa ja säilyttää yrityskulttuuria. Luvun ensimmäisessä alaluvussa käsitellään haastatteluissa esitettyjä taustakysymyksiä haastateltaville. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tutkimuksen tuloksia tutkimuksen pääteemojen, perehdytyksen ja yrityskulttuurin osalta. Jokaisen teeman purun kohdalla on suoria sitaatteja haastatteluista. Tekstin luettavuuden parantamiseksi, tekstistä on poistettu ylimääräiset täytesanat. Mikäli yrityksen nimi tai yrityksessä työskentelevän henkilön nimi tai muu yksilöitävissä oleva sana on sitaatissa mainittu, siitä käytetään nimitystä Yritys X. Henkilön nimen tai muun yksilöitävissä olevan tiedon kohdalla on X-kirjain.

### 5.1 Taustakysymykset

Taustakysymyksiä tarkoituksena oli murtaa mahdollista jännitettä haastattelijan ja haastateltavien välillä. Vaikka tunsin ennestään kaikki haastateltavat, oli haastattelutilanne itselleni uusi ja koin, että taustakysymyksillä päästään paremmin haastattelussa alkuun.

Esitin tutkimukseen osallistuville aluksi taustakysymyksenä, kuinka kauan he ovat työskennelleet yrityksessä. Kolme kuudesta haastateltavasta olivat tulleet yritykseen Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Johdonassistenttityön ja kielten koulutusohjelman 5 kuukautta kestävästä työharjoittelusta kautta. Yksi haastateltavista oli haastattelun hetkellä assistenttiharjoittelijan asemassa yrityksessä. Kaksi muuta haastateltavaa olivat tulleet yritykseen töihin perinteisen rekrytoinnin kautta ja heillä oli jo aiempaa kokemusta alalta. Taulukossa on kuvattuna haastateltavien asema yrityksessä ja työsuhteen kesto. Taulukkoon on merkitty rasti, jos haastateltava on tullut yritykseen työharjoittelusta kautta tai suorittaa haastattelun aikana työharjoitteluaan.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot

	Työsuhteen kesto (noin)	Työharjoittelu	Asema yrityksessä
Haastateltava 1	5 vuotta		Assistentti
Haastateltava 2	25 vuotta		Assistentti
Haastateltava 3	5,5 vuotta	x	Assistentti
Haastateltava 4	5 vuotta	x	Assistentti
Haastateltava 5	4 vuotta	x	Assistentti
Haastateltava 6	3 viikkoa	x	Assistenttiharjoittelija

Toinen taustakysymykseni käsitteli assistentin tärkeimpiä työtehtäviä Yritys X:ssä. Haastateltavat olivat yksimielisiä tärkeimmistä perustyötehtävistä, vaikka eroja eri osastojen välillä heidän mukaansa löytyi. Haastateltavat kuvailivat työtehtävien kirjoa laajaksi. Tehtävät sisältävät paljon pieniä osia, mutta assistenttien mielestä työssä pitää pystyä hallitsemaan myös isoja kokonaisuuksia. Haastateltavat mainitsivat assistentin tärkeimmiksi työtehtäviksi asiakirjahallinnon, joka sisältää asiakirjojen luonnostelun, muokkauksen ja arkistoinnin, toimeksiantosähköpostien tallennuksen asiakirjahallinto-ohjelmaan, kokous- ja matkajärjestelyt, markkinoinnin avustavat tehtävät, hallinnolliset tehtävät, laskutuksen, sekä työparin (esimiehen) arjen pyörittämisen ja hänen työrauhansa turvaaminen. Haastateltavat kuvailivat assistentin tärkeimmäksi ominaispiirteeksi ja työtehtäväksi seuraavan:

[...]pitää olla aina kaksi askelta edellä kaikesta ja osata pitää kaikki langat käsissä. Assistentin tulisi tietää aina missä mennään.

## 5.2 Perehdytyksen kokeminen

Perehdytys-teemaa lähestyttiin haastattelussa ensin määrittelemällä perehdytyksen käsite, jotta haastateltavilla ja haastattelijalla olisi yhteinen linja siitä, mitä termillä tässä yhteydessä tarkoitetaan. Perehdytyksen käsite miellettiin sisältävän alkusisäänajosta eli yritykseen ja sen toimintatapoihin tutustumisesta ja omaksumisesta eri työohjelmien hallitsemiseen ja niiden tehokkaaseen käyttöön. Perehdytys ymmärrettiin laajana kokonaisuutena, joka sisältää kaiken työnopastuksen. Perehdytys ymmärrettiin olevan myös työntekijän koko työkaaren kattava kokonaisuus. Perehdytyksen merkitys oli kaikkien haastateltavien mielestä tärkeä ja heillä oli yhteinen ymmärrys siitä, mitä perehdytyksellä tarkoitetaan ja mitä se pitää sisällään.

Haastateltavat määrittivät perehdytyksen käsitteen muun muassa seuraavasti:

Ohjausta, miten missäkin työpaikassa asiat hoidetaan ja kuuluu tehdä. Perehdytys sisältää myös yrityksen taustasta kertomisen. Perehdytys sisältää yrityksen eri ohjelmien opastuksen.

[...]mulle puhuttiin perehdytyksestä, kun käytiin läpi erilaisia ohjelmia, eli mitkä on ne pääohjelmat, mitä täällä käytetään ja mitä niihin liittyy ja sit kerrottiin yrityksen tavasta toimia ja yrityskulttuurista perehdytyksen aikana.

[...]tavallaan sisäänajo, eli se että pääsee sisään yrityksen toimintaan. Ei siten, että heitetään altaan syvään päähän ja sanotaan, et nyt täs ois alkutyökalut ja after that you need to figure it out yourself[...]

Perehdytyshän jatkuu koko työkaaren ajan, edelleen tulee eteen jotain uutta, eli se ei ole siinä hetkessä valmis.

### **5.3 Ennen työsuhteen alkamista ja ensimmäinen työpäivä**

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää, miten haastateltavat kokivat perehdytyksen ennen työsuhteen alkua eli osana rekrytointia ja yhteydenpitoa ennen varsinaisen työn aloittamista. Tässä teemassa käsitellään myös sitä, että saivatko haastateltavat tarpeeksi tietoa yrityksestä ja minkälainen oli vastaanotto ensimmäisenä työpäivänä ja miten perehdytys käynnistyi.

Neljä kuudesta haastateltavasta oli tullut yritykseen työharjoittelupaikan kautta. He kuvailivat rekrytointiprosessia melko kevyeksi ja kertoivat, että saivat tarpeeksi tietoa yrityksestä haastattelussa. Yhteydenpito ennen työsuhteen alkua tapahtui sähköpostitse ja puhelimitse. He kokivat saaneensa tarpeeksi tietoa yrityksestä. Työhaastattelutilanteessa kerrottiin yrityksen kulttuurista ja haastateltavat kertoivat, että yrityskulttuuri oli yksi iso tekijä miksi he halusivat töihin yritykseen. Yksi haastateltavista kertoi, että hänelle kerrottiin samoja asioita yrityksestä, joita kerrottiin myös ensimmäisinä työpäivinä osana perehdytystä.

[...]rekrytointitilanteessa kerrottiin, mikä on yrityksen kulttuuri. Se oli mulla vähän myös kriteerinä, onko ylipäätään kiinnostunut tulemaan edes tänne töihin. Silloin mulle kerrottiin paljon samoja asioita, kun perehdytysviikon aikana. Sen seurauksena tein päätöksen, että halusin tänne töihin. Sitten kyllä mä olin sekä X:n ja X:n kanssa sähköpostitse ja puhelimitse yhteydessä. Yhteydenpito oli tiiviimpää, kun mitä mä olin luullut, et se olisi ollut.

Eräs haastateltavista kertoi, että hänen tullessaan töihin yritykseen hänelle ei erityisesti kerrottu yrityksen asioista, eikä yrityskulttuurista. Hän mainitsi olevan hyvä, että haastattelussa kerrotaan nykyään yrityksen kulttuurista, jotta työnhakija tietää minne on tulossa töihin ja osaa myös puntaroida sitä, että kohtaako yrityksen arvomaailma oman arvomaailman kanssa.

Ensimmäinen työpäivä kuvailtiin onnistuneeksi ja lämminhenkiseksi. HR-manageri ottaa uuden työntekijän vastaan ja ensimmäisenä tutustutaan taloon talokierroksella, jossa käydään tervehtimässä muita työntekijöitä. HR-manageri käy läpi myös toimiston yleisiä asioita ja kertoo uudelle työntekijälle hänelle nimetystä tutorista. Vastaanotto oli haastateltavien mielestä erittäin positiivinen ja kaikki työntekijät asemasta riippumatta ottivat hyvin vastaan ja olivat kiinnostuneita uudesta työntekijästä.

Yksi haastateltavista oli päässyt heti ensimmäisenä päivänä järjestämään yrityksen Kick-off -tilaisuutta.

Samoja filiksiä mulla, eli ensimmäinen työpäivä oli mulla Kick-off -päivä, se oli jännittävää. Ehdin olla kaks tuntia täällä ja sit mä lähin toisen assarin kanssa valmistelea sitä Kick-off -paikkaa, sit siellä se sit oikeastaan lähti.

Yksi haastateltavista kertoi osallistuneensa ennen työsuhteen varsinaista alkua yrityksen pikkujouluihin.

[...]olin jo pikkujouluissa mukana, jo ennen kuin työt alkoivat ja musta oli hienoa, että otettiin heti mukaan.

Haastateltavat kertoivat, että Yritys X:llä on tapana kutsua aloittavat työntekijät jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua mukaan yrityksen juhliin, mikäli sellaiset ovat tiedossa. Tapaa pidettiin todella hyvänä käytäntönä. Se luo uudelle työntekijälle yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hän tuntee itsensä heti tärkeäksi osaksi yritystä.

## **5.4 Perehdytyksen prosessi**

Tässä teemassa käsitellään Yrityksen X perehdytysprosessia eli sitä, miten perehdytys on järjestetty yrityksessä. Lisäksi käsitellään sitä, kuinka paljon perehdytykselle on järjestetty aikaa yrityksessä.

Haastateltavat kertoivat, että ensimmäisille viikoille on laadittu HR-managerin toimesta perehdytysohjelma, johon on merkittynä, milloin perehdytystä eri työssä käytettäviin tärkeimpiin työvälineohjelmiin on. Perehdytysohjelmaan on kirjattu myös kuka perehdytyksen pitää. Perehdytysohjelma on laadittu parin viikon ajanjaksolle. Perehdytysohjelma toteutetaan ja laaditaan myös sen mukaan, että onko muita samaan aikaan taloon tulleita, jolloin perehdytys pyritään pitämään samanaikaisesti uusille työntekijöille, koska se olisi prosessuaalisesti tehokasta.

Kyllä mä sain ekana päivänä ohjelman, jossa luki et milloin mitään perehdytyksiä on ohjelmassa. Ja jossa oli päivämäärä, milloin se käydään[...]

HR-manageri hoitaa perehdytyksessä käytännön asiat, kuten toimiston yleisistä asioista kertomisen. Eri ohjelmistojen perehdytyksen hoitavat pääsääntöisesti assistentit.

X (HR-manageri) tekee ensimmäiselle parille viikolle perehdytysaikataulun, josta X (HR-manageri) hoitaa valtaosan itse, jotka liittyvät toimiston toimintaan. X (muu henkilöstöryhmän edustaja) hoitaa DM-koulutuksen, X (assistentti) hoitaa Word-koulutuksen. AX-koulutuksen hoitaa X (assistentti) yhdessä X (assistentti) kanssa. Matkaohjelma-koulutuksen hoitaa X (muu henkilöstöryhmän). Ne tärkeimmät koulutukset on kaikille aikataulutettu.

Alkuperehdytykselle on varattu muutama viikko aikaa, jolloin yleisimmin käytettävät ohjelmat olisivat tuttuja tai ainakin niiden perustoiminnot. Yleisesti perehdytysprosessi haastateltavien keskuudessa koettiin hyväksi ja suurin osa oli sitä mieltä, että perehdytysprosessi on järjestetty mallikkaasti yrityksessä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että perehdytysprosessi jatkuu läpi työkaaren, sillä joka päivä saattaa tulla uusia asioita eteen, joihin ei kattavallakaan perehdytyksellä ole voinut varautua ennalta. Parasta haastateltavien mielestä yrityksessä oli se, että aina voi kysyä apua assistenttikollegoilta. He ovat aina valmiita auttamaan toisiaan. Assistentit kokivat myös, että parhaiten perehdytysprosessi toimii, kun tekee ihan "oikeita töitä", eikä pelkän teorian avulla opiskele, miten tietyt ohjelmat toimivat. Kun pääsee käyttämään sitä "oikeissa töissä", niin silloin oppii parhaiten. Yksi haastateltavista kuvaili perehdytysprosessia seuraavasti:

Ne ensimmäiset kolme ja puol päivää oli ihan puhtaasti perehdytystä, eli mä kävin koulutuksissa. Käytiin ohjelmistoja läpi ja muuta tärkeää ja sen jälkeen alkoikin jo ihan työteko. Mun mielestä se onkin ihan paras tapa oppia. Ku tekee sitä ihan oikeeta työtä, niin silloinhan niit tilanteita tulee vastaan. Silloin kun on tällänen työtehtävä, jossa on miljoona pientä palasta, niin silloin mun mielestä ei kannata sen pidempään teoriapohjalta käydä asioita läpi vaan sit tilanteen mukaan. Sit

mulle on annettu oma tutori, toinen assistentti, jolta mä voin kysyä ihan mitä vaan. Täällä nyt voi kysyä ihan milloin vaan muutenkin neuvoa. Mun mielestä se on paras perehdytys, et alkaa tekee töitä. Perehdytystähän se on ollutkin nää ekat viikot. Kun mä oon tehnyt jonkun uuden asian, ni enhän mä voi mitenkään tietää et mitä siinä pitää tehdä. Sit on kerrottu ja käyty läpi.

## 5.5 Vastuu perehdytyksestä

Päävastuu perehdytyksen toteutuksesta ja suunnittelusta kuuluu HR-managerille. Assistentteilla on kuitenkin yrityksessä iso vastuu myös muiden henkilöstöryhmän edustajista perehdytyksessä, sillä assistentit perehdyttävät myös muiden henkilöstöryhmien edustajia erityisesti eri työvälineohjelmistoissa. Tiettyssä työtehtävässä tai eri projekteissa kaikki perehdyttävät toisiaan ja riippumatta asemasta. Kaikki neuvovat ja auttavat työtehtävien tekemisessä ja perehdytyksessä. Yrityksessä on ollut käytössä perehdytyksen apuna tutor-toiminta. Jokaiselle yritykseen tulevalle on nimetty oma tutor, joka auttaa perehdytyksen toteutuksessa. Tutorit on valittu sen mukaan, kenellä on mielenkiintoa ja valmiuksia tutorina toimimiseen.

[...]en tiedä kuka loppupeleissä on vastuussa, ehkä X (HR-manageri), mut mun mielestä kaikki perehdyttää kaikkia, mutta mua on perehdyttäny periaatteessa assistentit. Mun mielestä, kun on tehnyt töitä jonkun kanssa, niin riippumatta siitä et missä asemassa ihminen on niin auttaa ja neuvo.

[...]tutortoiminta yleinen käytäntö, eli oisko se tullut samaan aikaan, kun HR-osasto, noin kymmenkunta vuotta sitten.

Kritiikkiä perehdytyksen toteutuksesta ja sen vastuista annettiin siitä, että assistentit eivät välttämättä aina ole tarkoituksenmukaisimpia perehdyttäjiä tiettyjen ohjelmien käytössä, sillä he eivät itse käytä kyseisiä ohjelmia omassa työssään.

Assistentit perehdyttää assistentteja, mut sit assistenttien pitää perehdyttää myös muita. He ei olis siihen aina se järkevin vaihtoehto. Se on tietty kustannustehokkainta et assistentit sitä tekee, mut jos sitä miettii onks se fiksuinta, niin siitä en oo aina ihan varma. Esimerkiksi musta on vähän outoo, et me perehdytetään muille sellaisia ohjelmia mitä me ei itse käytetä, eikö olisi järkevintä et se ihminen joka käyttää ohjelmaa eniten niin perehdyttäis siihen.

Haastatteluissa korostui perehdytettävän oma vastuu omasta oppimisestaan. Haastateltavien mielestä oli tärkeää, että uusi työntekijä osaa kysyä neuvoa tarvittaessa.

## 5.6 Perehdytysmateriaali

Tässä teemassa tarkastellaan perehdytykseen käytettävissä olevan materiaalien riittävyyttä ja materiaalin saatavuutta.

Haastateltavien mielestä materiaalia on käytössä riittävästi. Joidenkin mielestä jopa liian paljon. Suurin osa materiaalista on sähköisessä muodossa. Paperiversioita ei jaeta perehdytyksessä, vaan työntekijä voi halutessaan itse tulostaa ja laittaa tarvitsemansa materiaalin talteen. Ohjeita todettiin olevan paljon ja välillä oli hankala löytää tarvittava ohje. Perehdytyksen näkökulmasta haastateltavien mielestä olisi hyvä, että kaikki ohjeet olisivat yhdessä paikassa, jotta ne olisi helposti saatavilla, eikä turhaa aikaa menisi ohjeiden etsimiseen. Yksi haastateltavista kuvaili asiaa näin:

Ohjeita on aika paljon. Niit on vähän liikaa ja sekavasti. Ne ei löydy enää yhdestä paikasta, eli jos pitää ettii nopeesti jotain ni sitä on vaikee löytää. Ne vois olla keskitetysti jossain, koska alkaa olee aika iso firma jo. Perehdytyksen näkökulmastakin helpottais, jos ois yhdessä paikassa ja helposti löydettävissä. Ku uus ihminen tulee, ni se löytyäis sen tiedon helposti[...]

Haastattelussa kävi ilmi myös se, että assistenttien mielestä kaikesta ei kannata olla kirjallisia ohjeita, koska yrityksessä on niin paljon eri toimenkuvia ja eri osastojen käytänteissä on eroja. Haastateltavat kokivat, että jos kaikesta olisi kirjallinen ohjeistus, olisi se turhan rankkaa eikä se olisi heidän mielestään tarkoituksenmukaista. Kirjallisten ohjeiden sijaan, haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tärkeintä on osata kysyä apua muilta.

[...]on niin paljon erilaisia työnkuvia ja tehtäviä, et jos kaikesta pitäis tehdä ohjeistus, se olis tosi raskasta. Sit se on se hiljainen kirjoittamaton tieto. Tää on niin laaja tehtäväkenttä firman toisesta päästä toiseen ja on niin paljon kaikkii erilaisia hommia, et siinä ei oo ees mitään järkee kirjottaa ylös. Voi myös itse selvittää ja pitää osata vain kysyä neuvoa.

Mä en oo vielä ees katsonut mitään materiaaleja, mut mä oon kysynyt apua ja lyhyen neuvonnan jälkeen pystynyt tekemään annetun työtehtävän

## 5.7 Perehdytyksen seuranta

Tässä teemassa käsitellään perehdytyksen seuranta ja palautteen antoa. Haastatelussa ilmeni, ettei perehdytystä seurata erityisen systemaattisesti. Haastateltavat kertoi-



vat, että on olemassa perehdytysohjelma, mutta sen toteutumisen seuranta ei ole suunniteltua. Lisäksi haastateltavat toivoivat, että he olisivat saaneet enemmän suoraa palautetta etenemisestään ja itse perehdytyksen kulusta.

Työharjoittelussa olleet assistentit kertoivat, että heille oli järjestetty harjoittelun päätteeksi palautekeskustelu, mutta he olisivat toivoneet, että myös harjoittelun aikana olisi saanut palautetta. Esimerkiksi harjoittelun puolivälissä olisi ollut hyvä pitää palautekeskustelu, jotta tietäisi miten on mennyt ja missä voisi vielä parantaa. Lisäksi haastateltavat kokivat, että palautekeskustelu olisi myös siinä, että palautetta voisi antaa myös työnantajalle ja esittää toiveita siitä, että missä kaipaisi vielä lisää ohjausta ja perehdytystä.

Lista käytössä, jossa aikataulu ja päivämäärät perehdytyksistä ja kuka asian käy läpi, mutta sen jälkeen ei ole mitään kovin suunnitelmallista toimintaa, vaan menee työtehtävien mukaan.

Mä koin ainakin oman harjoittelun aikana, et mä en tiä teeks mä ihan oikein tai et onko tää ees sinne päinkään, tavallaan mitä kuuli sit muilta assistenteilta. Et kyllä sitä palautetta sai sitä kautta, mut ei ole sellasta tilaisuutta, jossa kerrotaan mikä toimii, mikä ei ja mitä vois parantaa ja sit myös toisin päin et mitä ite kaipais. Asiasta on kyl ollut puhetta et esimerkiksi harjoittelijat toivois et ois palautekeskustelua harjoittelun aikana.

## 5.8 Perehdytyksen kehityskohteita

Tässä osiossa käsitellään haastatteluissa ilmenneitä perehdytyksen kehityskohteita. Osa kehityskohteista on esitetty jo edellä olevien teemojen yhteydessä, joten niitä ei kerrata uudelleen tässä yhteydessä. Haastateltavat toivoivat, että joistakin päivittäisessä käytössä olevista tärkeistä työohjelmista järjestettäisiin kertausta. Vaikka ohjelmistot käydään perehdytyksen alussa läpi, niiden tehokkaaseen opetteluun menee aikaa, ja haastateltavien mielestä olisi hyvä, että kertausta järjestettäisiin enemmän. Eräs haastateltavista kuvaili asiaa näin:

[...](Asiakirjahallinto-ohjelman)-koulutuksesta olisi saanut enemmän irti jos olis voinut silmäillä sitä ennen koulutusta, sillä ei ihan ymmärtänyt mikä se edes on. Pitäisi ainakin olla kertausta vaikka parin viikon päästä kun on ehtinyt hieman tutustua siihen. Nyt vasta vuosien jälkeen tuntuu, että osaa käyttää kunnolla.

Myös perehdytyksen suunnitelmallisuudesta esitettiin kritiikkiä ja toivottiin, että se olisi suunnitelmallisempaa (aihetta on käsitelty myös perehdytysprosessin yhteydessä):

Pitäisi olla ehkä hieman enemmän suunnitelmallisuutta itse perehdytykseen, sillä sitä jymähtää tekemään vaan tiettyjä asioita.

Nykytilaa vois kuvailla siten että kaikki on hyvin. Mut itseasiassa, mitä mä ehkä kaipaisin, ois se et jossain olis tarkemmin ylhäällä, et mitä perehdytys pitää sisällään. Että olis selkeesti ajateltu, miten se etenee ja mitä pidetään missäkin vaiheessa. Jotkut asiat ois hyvä käydä esimerkiksi ensin, ennen ku sä käyt jonku tietyn koulutuksen. Et ei ois vaan sitä, et nää pitää käydä nyt, vaan olisi oikeesti mietitty sitä et missä järjestyksessä asioita kannattaa käydä läpi ja milloin mikäkin tapahtuu. Vaikka meille annetaan perehdytysohjelmanappu, niin mun mielestä sitä ei ole mietitty niin tarkasti, kuin vois. Vois olla ihan selkee looginen etenemisjärjestys, jotta vois varmistaa, että kaikki asiat tulee ymmärretyks ja olis mietitty loppuun asti, mikä seuraa mitäkin. Tietenkin käytännön kannalta se ei aina välttämättä onnistu

Perehdytyksessä mainittiin olevan eroja sen välillä, että onko kyseessä vanhempi vai nuorempi henkilö. Korkeamman aseman omaavan henkilön perehdytys ei ollut haastateltavien mielestä tasavertaista muiden perehdytykseen verrattuna. Heidän mielestään pitäisi vielä tarkemmin varmistaa, että kaikki tekevät Yritys X:n tavalla, ja ettei kenelläkään olisi omia käytänteitä. Se aiheuttaa assistenttien mielestä ongelmia joissakin tilanteissa ja vie etenkin heidän aikaansa. Haastateltavien mielestä olisi ensisijaisen tärkeätä varmistaa, että kaikki toimivat samalla tavalla etenkin, kun yritys kasvaa. Haastateltavat kuvailivat asiaa näin:

Sellasen asian vois vielä sanoa, et perehdytys koskis ihan kaikkia taloon tulleita. Nyt täällä on hieman sellanen, et aseman vuoksi kaikki ei halua perehtyä ja he tekee niinkuin he haluavat [...] Nuoret ja uudet noudattaa hyvin tarkaan, mut vanhemmissa huomaa eroja. Se saattaa aiheuttaa ongelmia myöhemmin, niinku nytki on huomannut tietyissä tilanteissa.

Varsinkin, ku yritys on kasvanut ja alkaa olla isompi organisaatio, niin tavallaan pitäis olla varmistus, et kaikki tekee samalla tavalla. Silloin ei menis turhaa aikaa siihen ruohonjuuritason tekemiseen ja vois paremmin keskittyä siihen juttuun, mitä me täällä tehdään. Ei menis niihin käytännön asioihin aikaa, joiden pitäis olla kaikille selvät.

Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat, että yrityksen X perehdytys on hyvällä tasolla ja monet haastateltavista mainitsivat perehdytyksen olleen paras, mitä he ovat tähän mennessä saaneet. Yritykseltä koettiin saatavan riittävä perehdytys, jotta työtehtävät voi hoitaa hyvin. Eräs haastateltava kuvaili asiaa näin:

Kaiken kaikkiaan, jos vertaa muihin, niin Yritys X:llä on selvästi paras perehdytys. Yritys X:ltä saa tarvittavan tuen, jotta työtehtävät voi hoitaa hyvin.

## **5.9 Yrityskulttuurin kokeminen**

Haastattelun toisessa pääteemassa käsiteltiin yrityskulttuuria ja miten perehdytyksellä voitaisiin vahvistaa ja säilyttää yrityksen kulttuuria. Yrityskulttuuri teema aloitettiin määrittelemällä yrityskulttuurin käsite. Haastateltavilla oli yhteneväinen käsitys yrityskulttuurin määritelmästä. He kuvailivat yrityskulttuurin käsitettä muun muassa seuraavasti:

Kaikki mikä liittyy siihen, miten yrityksessä toimitaan, miten hierarkkisia ollaan, minkä tyyppisiä muita asioita tehdään työn ohella, miten toimitaan keskenämme. Siis ihan kaikki viestiminen keskenään, kaikki toimintatavat, töiden ulkopuolella myös. Ihan sitä perusarkea työpaikalla. Juhlistetaanko jotain keskellä päivää vai, onks se pelkästään sellasta et kaheksasta neljään ja ulos eli miten ihmiset käyttäytyy keskenään ja viihtyy yhdessä.

Tavat toimia ja olla, mitkä ovat ominaisia sille tietylle yhteisölle

Yrityskulttuurin käsite ymmärrettiin laajaksi käsitteeksi ja yksi haastateltava kuvailikin asiaa näin:

Siihen liittyy niin hirveen paljon kaikkea, et on vaikea laittaa yhteen pieneen määritelmään ja nippuun.

## **5.10 Yritys X:n kulttuurin erityispiirteet**

Haastattelussa käytiin seuraavaksi läpi Yritys X:n kulttuurin erityispiirteitä. Haastateltavat kokivat yrityksen olevan matalahierarkkinen, ainakin muihin saman alan yrityksiin verrattuna. Yrityksen työntekijät ovat sitoutuneita ja avoimia ja yrityksessä vallitsee avoin ilmapiiri. Yritys X:n kulttuuria kuvattiin myös yhteisölliseksi ja perhemäiseksi. Haastateltavat kertoivat monien yrityksen työntekijöiden viettävän aikaa yhdessä myös töiden ulkopuolella. Yrityksessä vallitsee haastateltavien mielestä vapaus ja vastuu, ja se näkyy heidän

mielestään siten, että työntekijöihin luotetaan siinä, että he haluavat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja kantavat työstään vastuuta. Yrityksen kulttuurille on ominaista myös juhlistaminen ja onnistumisista välitön iloitseminen. Alla kuvaileva esimerkki:

Mul on pitkä kokemus yhestä toisesta firmasta ja siellä on aivan erilainen kulttuuri kuin mitä täällä on. Täältä puuttuu ihan täysin sellanen käyttäminen. Täällä oletetaan, et ihmiset haluaa tulla töihin, tehdä töitä ja tehdä myöskin parhaansa. Ihmisille annetaan paljon vastuuta ja omaa harkintakyä saa käyttää. Jos mä oon esimerkiksi tänään vähän lyhyemmän päivän, ni sitte kukaan ei kysele sen perää. Sit mä oon jonakin toisena päivänä omatoimisesti pitempään. Täällä osataan juhlia asioita. Jos on jotain erityistä juhlimisen aihetta tai vaikei ihan olis kovin erityistäkään, niin juhliitaan ja halutaan selkeesti pitää kiinni sellasista yhteisistä hetkistä. Niitä on sen lyhyen ajan sisällä, mitä mä oon täällä ollut, niin jo monta sellaista hetkeä. Yleispositiivinen kulttuuri, joka kannustaa työntekoon.

Haastateltavien mukaan yrityksessä näkyy myös tietenkin yrityksen vanhat perinteet, mutta haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että perinteikkyyys ei näyttäydy yrityksessä niinkään jäykkyytenä ja konservatiivisuutena, kuten he ajattelivat muissa saman alan yrityksissä olevan. Eräs haastateltavista kuvaili asiaa näin:

Silloin kun mä hain harjoittelupaikkaa, ni mä olin aina sulkenut tän alan yritykset pois, koska ajattelin et ne ois konservatiivisia ja jätkeä. Täällä on hierarkia ihan olematon. Miellän tän paikan sellaseks välittömäks ympäristöks ja mulle oli ihan ekana päivänä jo selvää, et mä oon tullut oikeaan paikkaan.

Haastateltavat kuvailivat yrityskulttuurin koostuvan pienistä asioista, joita toteutetaan arjessa. Heidän mielestään pienetkin asiat ovat tärkeitä ja kun niitä on paljon, niin niistä tulee olo, että työntekijöistä välitetään ja että heillä on merkitystä. Asiaa kuvailtiin näin:

Mua yllätti se et kuinka pienillä asioilla voi olla paljon merkitystä, esim kilistään jonkun valmistumiselle. Ne on niin pienii juttuja, mut ne on äärimmäisen tärkeitä asioita yrityskulttuurin kannalta.

Mun mielestä niinkin pienet asiat et jokaisella on oma nimikkopyyhe vessassa on ihan älyttömän siistiä. On voileipätarvikkeita, on hedelmiä tarjolla, on sitä sun tätä. Kaikennäkösiä semmosia pieniä juttuja, mut ku niit on usempi, ni ne kokonaisuutena antaa sellasen tunteen, et musta välitetään ja mulla on merkitystä.

Haastateltavat kuvailivat arkisia kohtaamisia henkilöstön kesken välittömiksi. Kaikkia tervehditään ja kaikkien kanssa voi vaihtaa kahvikoneen äärellä muutaman sanan, riippumatta henkilöiden asemasta. Yrityksessä on myös käytössä avoimien ovien politiikka, joka tarkoittaa, että työhuoneiden ovet pidetään pääsääntöisesti auki, jolloin kuka tahansa voi milloin tahansa käydä kysymässä neuvoa. Haastateltavat kuvailivat asiaa seuraavasti:

Avoimien ovien politiikka on kyllä ollut aina. Avoin fiilis siitä, et sä voit mennä juttelee käytännössä ihan millon vaan ihan kenelle vaan, et sit kyl sanotaan jossei sillon just ehi, mut yleensä ehtii.

Arjessa näkyy se, ku joku tulee vastaan kahvikoneella, niin riippumatta siitä et kuka se on, moikataan ja vaihdetaan pari sanaa. Et ei oo mitään sellasta hierarkkisuutta. Yleispositiivinen ilmapiiri.

### **5.11 Kulttuurin kehittyminen**

Eräs haastateltava assistentti kertoi huomanneensa muutosta yrityskulttuurissa. Hänen mukaansa kulttuuri on syvään juurtunutta ja hänen mielestään HR-osastolla ja erityisesti HR-managerin tekemisellä on ollut paljon vaikutusta yrityksen kulttuurin nykytilaan. Hän kuvaili asiaa näin:

Mä aattelen, et tää on syvään juurtunut tää oma kulttuuri. Kyllä eroaa aika paljon muista. Sellanen vahva, et täytyy noudattaa. Nyt ku tää on kasvanut ja lisää tullut porukkaa, niin perus ydinkulttuuri on pikkasen laajentunut. Jotkut asiat, jotka ovat olleet erittäin tärkeitä, ei enää ole pinnalla. Se on sillä tavalla muuttunut sellasee positiiviseen suuntaan. Ajattelen, et HR-osaston tekeminen, varsinkin HR-managerin, luo meille sitä kulttuuria hyvin paljon.

Keskusteleva ilmapiiri on kehittynyt yrityksessä haastateltavien mukaan. Kulttuuri on kehittynyt haastateltavien mielestä myös vapautuneempaan suuntaan, jossa kaikilla asemasta riippumatta on yhtäläinen oikeus ilmaista mielipiteensä. Eräs haastateltava kuvaili asiaa näin:

Keskusteleva ilmapiiri on kehittynyt tosi paljon viimevuosina, et ei olla sellasta minäminäminä, vaan ollaan tosi avoimia kaikesta. Keskustelukulttuuri on kehittynyt ihan hurjasti. Vapautuneempaa suuntaan on mennyt tää meidän kulttuuri, et pystyy harjoittelijatkin esimerkiksi sanomaan ihan rehellisesti mitä mieltä on ja antaa palautetta esimerkiksi entiselle toimarille. Nyt voi ja saa sanoo, et ei leimata.

## 5.12 Yrityskulttuurin säilyminen ja vahvistaminen

Etenkin perehdytyksen näkökulmasta kulttuurin ajateltiin säilyvän ja vahvistuvan, kun pidetään huolta perehdytyksessä siitä, että kaikille taloon tuleville on selvää, että mitä ja miten asiat yrityksessä tehdään. Haastateltavat uskoivat myös esimerkin voimalla olevan suurta merkitystä myös perehdytyksen näkökulmasta. Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että on tärkeää pitää kiinni hyviksi havaituista asioista ja ettei niitä kannata muuttaa tai etenkin poistaa.

Varmaan pitää pitää kiinni niistä hyvistä havaituista asioista. Jos joku juttu toimii, niin ei sitä kannata alkaa muuttamaan tai ainakaan poistamaan.

Tavallaan sellanen varmistaminen, et se on joka ikiselle selkeä, mitä me täällä halutaan tehdä. Se ei saa missään kohtaan unohtua kenenkään kohalta. Sen varmistus, et joka ikinen joka tähän taloon tulee tai täällä on niin muistais sen. Ei ois mitään erityisosoituksia kenellekään, vaan et kaikkia koskis.

Näin meillä tehdään, ja onhan se aistittavissa. Ei sitä tarvitse välttämättä kirjoittaa mihinkään. Esimerkin kautta, vanhemmat valvoo nuorempia esimerkiksi: tämä on meidän tyyli kirjoittaa.

Haastateltavat uskoivat, että rekrytoinnilla on suuri merkitys yrityskulttuuri säilymisen kannalta. Heidän mukaansa on tärkeä rekrytoida sellaisia ihmisiä, jotka kokevat yrityksen kulttuurin omakseen ja ovat sitoutuneita noudattamaan kulttuuria. Yrityksen tärkeä rekrytointikanava on yhteistyöoppilaitokset, kuten Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Yritys pitää tärkeänä oppilaitoksen kanssa tehtävää yhteistyötä ja kokee sen merkitykselliseksi. Kolme kuudesta haastatteluun osallistuneista olivat tulleet yrityksen työharjoittelun kautta. Yksi haastateltavista suoritti työharjoitteluaan. Haastateltavat totesivat, että on myös enemmän aikaa perehdytykselle ja yrityskulttuurin omaksumiselle. Asia koettiin merkitykselliseksi haastateltavien keskuudessa. Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että rekrytoitavan persoonalla koetaan olevan suurempi merkitys kuin ansiokkuudella.

[...]rekrytointi, että palkataan oikeita tyyppejä. Pitää sopia meille. Pitää olla ammatillisen osaamisen lisäksi "Yritys X:mäinen"

[...]meille valitaankin tänne ehkä sellasia tyyppejä, jotka sopii kulttuuriin. Mulle haastattelutilanteessa sanottiin, et tänne etsitään tietyn tyyppisiä ihmisiä. X myös sanoi, et hän haluaa saada fiiliksen, et minkälainen ihminen mä oon[...] Sussa on selkeesti jotain, mikä tänne sopis. Jos ihminen ois vaikka paperilla tosi hyvä, mut jos se luonne ois sellanen, niin tuskin pääsis.

Käytännön esimerkkinä eräs haastateltava mainitsi Yritys X:n tavan saada heti uusi työntekijä mukaan kulttuuriin. Hän kertoi asiasta näin:

[...]viimeksi taloon tulleet järjestää firmalle juhlat ja se on mun mielestä äärimmäisen tärkeitä siinä, että sä joudut väistämättä perehtymään yrityksen kulttuuriin ja siihen mitkä on ne asiat, mitkä on täällä tärkeitä. Sä jäät tavallaan heti kiinni siihen, kun sun on pakko selvittää et mistä tässä oikein on kyse: mitä halutaan, mitkä on tärkeitä juttuja. Se, et sut heti heitetään siihen näkyy mun mielestä tosi positiivisesti, kun sä pääset heti mukaan. Sä oot se ihminen, joka on keskiössä ja järkkäät pippalot kaikille. Sulla on tärkeä olo, ku sä pääset tekemään jotain muille. Sitten tulee kiitosta, henkilöstö avoimesti kittää ja saat positiivista palautetta. Täällä asioita hehkutetaan aika paljon.

### 5.13 Yrityskulttuurin kehityskohteet

Tässä osiossa keskitytään haastatteluissa ilmenneisiin kehityskohteisiin yrityskulttuurin teeman osalta. Vaikka yrityskulttuurin on mainittu olevan matalahierarkkinen, muutamat haastateltavat kokivat, että hierarkkisuutta voisi edelleen madaltaa. Eräs haastateltava mainitsi asiasta näin:

Vaikka hierarkkia onkin matala, niin vielä voisi yrityksen johdon ja muiden välillä entisestään madaltaa sitä, mutta jos vertaa muiden saman alan yrityksiin, niin täällä on ihan todella matala hierarkkia. Kyllähän meillä on eri asemat, mut tavallaan se, et ei oteta itteään aina ihan vakavasti.

Yrityskulttuuri koettiin yleisesti ottaen todella vahvaksi ja siitä haluttiin haastateltavien keskuudessa pitää kiinni. Yrityksessä järjestetään paljon varsinaisen työn ulkopuolista toimintaa, johon kannustetaan osallistumaan. Haastattelussa ilmeni se, että koska kulttuuri on niin tiivis ja jopa perhemäinen, niin se saattaa luoda myös työntekijälle paineita olla kaikessa aina mukana.

Ehkä vähän liikaa painotetaan sitä työn ulkopuolella tapahtuvaa toimintaa. Kaipasin vähän enempi sellasta vapaaehtoisuuteen perustuvaa toimintaa, vaikka onhan se tietenkin vapaaehtoista.

Mulle on ehkä tullut sellanen mieleen, et kaikki on kivaa. Mut se ehkä luo myös vähän paineita siitä et munki pitää olla koko ajan tosi hyvä, iloinen ja positiivinen, ku sitä painotetaan niin paljon. Siitä tulee vähän paineita, et apua jos mä en olekaan aina maailman positiivin tyyppi, enkö mä sit sovi tähän yhteisöön. Siks ku siit

puhutaan niin paljon [...] Jos mä en nyt pääse osallistumaan johonkin, niin oonko mä osa tätä yhteisöä. Se luo paineita siihen et pitäis osallistuu kaikkee mahdolliseen, mut jos on esimerkisi vapaa-ajalla todella paljon muuta, ni on jo vähän ahdistanut, jos mä en pysty jäämään tähän juttuun niin pitkäks aikaa, vaikka mä haluisin, mitä jos mä jään ulkopuolelle. Must vois olla ihan kiva et se kävis ilmi, että se on ihan fine et sulla on muutakin elämää, sillä monella ihmisellä on perhettä tai pieniä lapsia. Se se ei kaikille ole ihan niin helppoa edes ole olla kaikissa riennoissa mukana.

Haastateltava jatkoi näin:

Parasta täällä on kuitenkin perheellisyyden tunne. Työpäivä on niin suuri osa sun päivää niin on ihan tosi tärkeä tuntee ihmisiä kunnolla, silloin on tosi paljon miellyttävämpi tulla töihin. Et jos pitäisi näistä kahdesta valita (onko mukana vai ei), niin valitsen tämän (on mukana).

Tutkimuksen tuloksia pohditaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Tuloksia peilataan työn tietoperustassa käsiteltyihin aiheisiin sekä esitetään tuloksista esiin nousseet kehittämis-ehdotukset.



## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Yritys X:n assistenttien näkemys työnantajansa perehdytyksen nykytilasta ja yrityskulttuurista. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia, miten perehdytyksellä voidaan vahvistaa yrityksen kulttuuria. Tutkimus on kvalitatiivinen ja aineisto kerättiin pienryhmähaastatteluin. Haastattelin tutkimusta varten viittä Yritys X:n assistenttia ja yhtä Yritys X:n assistenttiharjoittelijaa. Haastattelut toteutuivat kolmen hengen ryhmässä teemahaastattelun periaatteita noudattaen. Ensimmäisessä alaluvussa analysoin tietoperustan ja tulosten suhdetta, sen jälkeen käyn läpi kehittämis ehdotukset sekä jatkotutkimusaiheet. Kolmas alaluku käsittelee tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Sen jälkeen pohdin, miten hyvin tulokset onnistuivat ja mikä niiden merkitys on. Lopuksi arvioin koko tutkimuksen onnistumista kokonaisuudessaan ja opinnäytetyöprosessia sekä omaa oppimistani.

### 6.1 Tulosten tarkastelu ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön viitekehys koostui kahdesta osiosta: yrityskulttuurista ja perehdytyksestä. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös yhdistellä aiheita siten, että voidaanko perehdytyksen keinoin vahvistaa tai säilyttää yrityksen kulttuuria.

Perehdytystä käsiteltiin ensimmäiseksi tutkimuksen tuloksien tarkastelussa. Vaikka perehdytyksen koettiin olevan hyvällä tasolla, kaivattiin siihen lisää suunnitelmallisuutta ja palautteen antoa. Tämä näkemys tukee kirjallisuudessa esitetyn perehdytysprosessia, jonka mukaan perehdytys olisi hyvä suunnitella tarkasti ja räätälöidä jokaiselle perehtyjän mukaan erikseen eli siten, että se tukisi juuri kyseisen perehtyjän oppimista. Yrityksellä on käytössä parille ensimmäiselle viikolle perehdytysohjelma, mutta sen sisältö on kaikille sama. Assistenttien mielestä, olisi hyvä käyttää enemmän aikaa perehdytysprosessin suunnitteluun, jotta se olisi mahdollisimman laadukasta. Kehitysehdotukseni on, että Yritys X panostaisi perehdytysohjelman laatimiseen ja seuraisi perehtyjän oppimista tarkemmin koko prosessin ajan.

Yhtenä kehitysehdotuksena on, että Yritys X kiinnittäisi enemmän huomiota palautteen antoon, jossa molemmilla osapuolilla olisi mahdollisuus kertoa edistymisestä ja toiveista perehdytyksen suhteen. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille toiveet tiettyjen ohjelmien kertaamisen tärkeydestä, jotta niitä osattaisiin käyttää tehokkaasti. Kehitysehdotukseni on se, että Yritys X järjestäisi aktiivisemmin kertausta perehdytyksen alkuvaiheessa, mutta myös myöhemmässä vaiheessa, jotta eri ohjelmien käyttö olisi mahdollisimman tehokasta ja puutteet osaamisessa saataisiin nopeammin paikattua.

Toisessa osiossa tutkimuksessa käsiteltiin yrityskulttuuria. Yritys X:llä on tulosten perusteella vahva kulttuuri. Tulosten mukaan yrityskulttuuri on välitön, avoin, vastuuta-antava, luottamuksellinen ja perhemäinen. Tulokset ovat linjassa erityisesti teoriaosuudessa esitetyt Giftwork-kulttuurin kanssa, joka on vahvojen yrityskulttuurien ydin. Giftwork-kulttuurin tarkoituksena on, että se ylittää osapuolten odotukset ja esimerkiksi tuloksista ilmenneet kuvaukset Yrityksen X kulttuurista ilmentävät juuri näitä odotuksia. Teoriaa tukee myös kulttuurin välittömyys ja avoimuus. Erityisesti luottamus on tärkeä Giftwork-kulttuurin ilmentymä, joka näkyy tutkimustuloksissa. Yritys X:ssä on selkeästi panostettu kulttuurin kehittymiseen. Ainoana selvänä kritiikkinä nousi aineistosta esille se, että koska kulttuuri on tiivis ja perhemäinen, niin se saattaa luoda paineita osallistua kaikkeen oheistoimintaan, mitä järjestetään. Ehkä Yritys X voisi enemmän korostaa työntekijöilleen, että vaikka on toivottava kaikkien osallistuvan, niin on myös sallittua olla osallistumatta jokaiseen tapahtumaan tai ainakaan osallistumattomuudesta ei tarvitse potea huonoa omaatuntoa.

Tutkimuksesta nousi esille, että perehdytyksellä voidaan vahvistaa yrityksen kulttuuria. Erityisesti tutkimusaineistosta nousi esille se, että perehdytyksessä tehdään selväksi, mitkä ovat yrityksen tavat toimia ja se, että kaikki toimivat samalla tavalla. Tämä lisää yhteenkuuluvuuden ja tasavertaisuuden tunnetta, jolloin pystytään säilyttämään yrityksen kulttuuri ja samalla myös vahvistamaan sitä. Lisäksi haastatteluissa ilmennyt esimerkki siitä, että viimeksi taloon tulleet järjestävät seuraavat yrityksen juhlat, on hyvä esimerkki siitä, että perehdytyksellä voidaan vahvistaa yrityksen kulttuuria. Siten uusi tulokas pääsee heti mukaan, jolloin hänen väistämättä tulee perehtyä kulttuurin ytimeen.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimus kuvastaa Yritys X:n assistenttien näkemyksiä perehdytyksestä ja yrityskulttuurista. Tutkimuksen tulokset ovat subjektiivisia henkilöiden omaan kokemukseen perustuvia näkemyksiä. Tutkittavilla assistenteilla oli usein yhtenäinen näkemys haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin. Vaikka yrityksen kaikki assistentit eivät osallistuneet tutkimukseen, saturaatiopiste, eli se piste jolloin ei enää uusia näkökulmia aiheeseen synny, saavutettiin. Saturaatiopisteen saavuttaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa on esitetty suunnittelu- ja tekovaihe selkeästi. Tutkimuksessa käytetty menetelmävalinta on perusteltu. Nämä mainitut seikat antavat lukijalle mahdollisen arvioida tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Tutkimuksen laatua korostaa selkeä haastattelurunko sekä haastattelutilanteen kuvaus. Työskentelyote on läpi työn ollut yhdenmukaista ja tutkimuksen tuloksia analysoitaessa on käytetty suoria sitaatteja, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työ oli rajattu koskemaan yritys X:n assistentteja, joten mielestäni jatkotutkimusehdotuksena olisi mielekästä toteuttaa vastaavanlainen tutkimus yrityksen muille henkilöstöryhmille. Näin voitaisiin vertailla, onko eroja käsityksissä perehdytyksestä ja yrityskulttuurista eri henkilöstöryhmien välillä. Lisäksi voitaisiin tutkia nousevatko samat asiat muiden henkilöstöryhmien näkemyksissä esille.

Toisena jatkotutkimusehdotuksenani on se, että miten yrityskulttuuri on kehittynyt Yritys X:ssä ja mitkä tekijät siihen ovat vaikuttaneet. Työssäni sivuttiin hieman kulttuurin kehitystä tulosten tarkastelussa, mutta aihetta voisi tutkia laajemmin.

### 6.4 Prosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle ensimmäisestä opinnäytetyötapaamisesta tammi-kuussa 2016. Tapaamisessa heräteltiin miettimään opinnäytetyön aihetta ja siihen käytettävää tutkimusmenetelmää. Kävin samanaikaisesti tutkimusmenetelmät- ja tieteellisen kirjoittamisen kurssia, joten opinnäytetyötapaaminen ja kurssi tukivat toisiaan.

Suoritin keväällä 2016 työharjoitteluani ja yksi tavoitteistani oli saada työharjoittelupaikastani opinnäytetyöhön aihe. Tähän myös kannustettiin opinnäytetyötapaamisessa. Aiheen valitseminen tuotti aluksi päänvaivaa, mutta keskusteltuani muutamaan otteeseen Yritys X:n HR-managerin kanssa mahdollisista toimeksiannoista, päädyimme yhteisesti loppukeväästä 2016 tutkielmani aiheeseen. Aihe oli mielestäni erittäin mielenkiintoinen. Erityisesti yrityskulttuurin tutkiminen kiehtoi minua.

Seuraavana vaiheena oli tutkimussuunnitelman tekeminen ja tutkimusmenetelmän valitseminen. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusote, joka sopi toimeksiannon toteuttamiseen parhaiten. Laadullinen tutkimus oli myös itselleni mieluisin tutkimusmenetelmä. Tutkimussuunnitelman työlleni tein toukokuussa 2016. Tutkimussuunnitelmaan määrittelin työssä käytettävän tietoperustan, tutkimuskysymykset, käytettävän tutkimusmenetelmän, haastattelun muodon ja työn rakenteen. Tutkimussuunnitelman lisäksi tein itselleni prosessiaikataulun.

Prosessiaikataulun mukaisesti opinnäytetyöni olisi pitänyt olla syyskuussa 2016 valmis, mutta tähän tavoitteeseen en päässyt. Kärsin motivaatiovajeesta läpi syksyn ja työn aktiivinen tekeminen jäi. Toki pyörittelin mielessäni aihetta ja tein sitä varten ajatustyötä, mutta tekstiä ei työhöni syntynyt. Vuoden 2016 lähestyessä loppuaan päätin, että työn pitää olla

valmiina viimeistään maaliskuun 2017 lopussa, jotta valmistuisin keväällä juhlatilaisuudessa ja tässä suunnitelmassa pitäydyin. Tarvitsen selkeän deadlinen ja paineen, jotta toimin parhaiten ja silloin saan eniten aikaiseksi. Se on ollut tapani toimia aina, eikä opinnäytetyöprosessi tuonut tottumaani tapaan toimia poikkeusta. Tein tutkimushaastattelut tammi-kuun 2017 lopussa ja sitä ennen olin kerännyt alustavaa työn tietoperustaosuutta. Litteroin haastattelut heti, minkä jälkeen kirjoitin työn tietoperustan loppuun. Näin jällenpäin ajateltuna, olisi kannattanut tehdä työn tietoperusta suositellulla tavalla kokonaan valmiiksi, jotta haastattelukysymysten laadinta olisi ollut mielekkäämpää.

Haasteita työn tekemiseen aikatauluongelmien lisäksi tuotti aluksi olennaisten lähteiden löytäminen. Päädyinkin pysyttelemään peruslähdekirjallisuudessa, jonka tiesin olevan luotettavaa. Vaikka kaikki lähteet, joita luin työtäni varten eivät päätyneet itse työhön, koen että opin myös niistä paljon.

Käytännön taitoina opin muun muassa tieteellisestä kirjoittamisesta, lähdeaineiston hausta, tutkimushaastattelun toteuttamisesta sekä litteroinnista. Opin myös lisää itseni motivoinnista ja paineen alla työskentelystä, samalla toisaalta aikataulun suunnittelun tärkeydestä ja etenkin siinä pitäytymisestä. Onnistuin työssäni mielestäni hyvin ja olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni.

## Lähteet

Deloitte 2016. Human Capital Trends 2016. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>. Luettu: 25.5.2016.

Great Place to Work® Suomi 2017. Luettavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae>. Luettu: 3.1.2017.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2016. Opinnäytetyön raportointiohjeet. Intranet. Luettu: 10.12.2016.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot - Mielen ohjelmointi. WSOY. Helsinki.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Helsinki.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää- Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media Oy. Helsinki.

Schein. E. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tammer-paino. Tampere.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Rantanen, S. 5.2.2015. Mitä yrityskulttuuri tarkoittaa? - Emine blogi. Luettavissa: <http://emine.fi/mita-yrityskulttuuri-tarkoittaa/> Luettu: 14.1.2017.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsingin Kamari Oy. Hämeenlinna.

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsingin Kamari Oy. Hämeenlinna.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelukutsu

Terhi Hauvonen

18. tammikuuta 2017 klo 12.53

[Lisätiedot](#)

TH

Hei huikeat [REDACTED] assarit,

Kuten moni teistä varmaan muistaa olleen puhetta harjoitteluni aikana opinnäytetyöstäni ja teidän assarien haastattelusta sitä varten, niin nyt olisi viimein aika haastatella teitä!

Alun perin olin ajatellut, että haastattelen teitä kaikkia, mutta opinnäytetyöni valmistumisen aika paineen vuoksi, olisin tyytyväinen jos teistä 6-8 osallistuisi haastatteluun.

Opinnäytetyön aihe on yrityskulttuuri ja perehdytys. Tutkimusongelma on se, että kuinka perehdytyksellä voidaan tukea, vahvistaa ja säilyttää yrityksen kulttuuria. Tavoitteena on selvittää teidän näkökulmasta sitä, mikä on perehdytyksen nykytila [REDACTED] ja miten te koette, että perehdytys tukee ja vahvistaa [REDACTED] kulttuuria ja sen säilyvyyttä.

Haastattelu on muodoltaan teemahaastattelu, joten se on luonteeltaan enemmän keskustelua aiheesta, kuin vain kysymyksiin vastaamista. Nauhoitan haastattelut, jotta voin litteroida ne työtäni varten. Tehokkuuden kannalta toivoisin, että voisin haastatella teitä joko pareittain tai kolmen hengen ryhmässä. Haastatteluun voi tulla halutessaan yksin, jos on hankala saada sovittua yhteistä aikaa kollegan kanssa.

Toivoisin, että voisin haastatella teitä viikolla 5, joten ehdotan seuraavaa:

ma 30.1. kaikki kellonajat sopivat  
ti 31.1. kaikki kellonajat sopivat  
ke 1.2. klo 15:30 jälkeen  
to 2.2. klo 15:30 jälkeen  
pe 3.2. klo 15:30 jälkeen

Ajattelin, että tulisin [REDACTED] tekemään haastattelut, joten jos olisi mahdollista varata 2. kerroksesta tila, kunhan saamme ensin päivät ja kellonajat sovittua. Lähetän haastattelukysymykset etukäteen sähköpostitse osallistujille, jotta niihin voi tutustua ennen haastattelua. Haastattelun arvioin kestävän noin tunnin, mutta olisi hyvä varautua hieman pidempään kesto.

Jään odottamaan vastausta sähköpostitse osallistujista ja sopivista ajankohdista.

Kiitos jo etukäteen, ja ihana nähdä teitä pitkästä ajasta! :)

Ystävällisin terveisin  
Terhi Hauvonen

## **Liite 2. Teemahaastattelurunko**

### **Haastattelun tarkoitus**

Haastattelun tarkoituksena on selvittää yrityksen assistenttien näkemys yrityksen perehdytykseen ja sen nykytilaan, pohtia mahdollisia kehityskohteita ja kartoittaa yrityskulttuuria. Lisäksi tarkoituksena on tutkia, miten perehdytyksellä voidaan tukea ja vahvistaa yrityksen kulttuuria.

### **Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:**

- Perehdytyksen ja yrityskulttuurin nykytila assistenttien näkökulmasta
- Kuinka perehdytyksellä voidaan vahvistaa yrityksen kulttuuria.

### **Teemahaastattelu**

Haastattelulla on kaksi pääteemaa: perehdytys ja yrityskulttuuri. Lisäksi kysytään haastateltavia koskevia taustatietoja.

### **Taustatiedot**

- Asema yrityksessä
- työsuhteen kesto
- Assistentin tehtävät/toimenkuva

### **Perehdytys**

#### **Perehdytyksen käsite**

- määritelmä

#### **Ennen työsuhteen alkamista**

- rekrytointi
- yhteydenpito ym.

#### **Perehdytyksen prosessi**

- kesto
- koulutukset ym.

#### **Kuka perehdyttää**



- roolit
- vastuu

### **Perehdytysmateriaali**

- käytettävissä oleva materiaali
- työkalut ym.

### **Perehdytyksen seuranta**

- toimet ja palaute

### **Kehityskohteet**

### **Yrityskulttuuri**

- Yrityskulttuurimääritelmä

### **██-kulttuuri**

- määritelmä
- ilmeneminen

### **Yrityskulttuurin säilyminen ja vahvistaminen**

- toimet ym.

### **Perehdytys ja yrityskulttuuri**

- käsitteiden yhteys
- perehdytyksen merkitys yrityskulttuurin säilymisen/vahvistamisen kannalta

### **Kehityskohteet.**